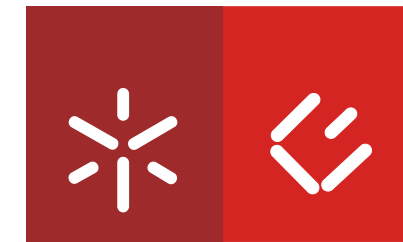


Influência do empenhamento organizacional nas intenções de *turnover* e na satisfação com o trabalho dos agentes de geriatria

Marta Sofia Teixeira Gonçalves

UMinho | 2013



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Marta Sofia Teixeira Gonçalves

**Influência do empenhamento organizacional
nas intenções de *turnover* e na satisfação
com o trabalho dos agentes de geriatria**

dezembro de 2013



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Marta Sofia Teixeira Gonçalves

**Influência do empenhamento organizacional
nas intenções de *turnover* e na satisfação
com o trabalho dos agentes de geriatria**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Carla Freire

DECLARAÇÃO

Nome: Marta Sofia Teixeira Gonçalves

Endereço electrónico: marta_tgoncalves@hotmail.com

Número do Bilhete de Identidade: 13433190

Título dissertação: Influência do empenhamento organizacional nas intenções de turnover e na satisfação com o trabalho dos agentes de geriatria

Orientador(es): Professora Doutora Carla Freire

Ano de conclusão: 2013

Designação do Mestrado : Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ____/____/____

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Uma palavra de apreço a todos aqueles que me ajudaram e que contribuíram para a realização deste trabalho. Em particular à minha orientadora, a Prof. Doutora Carla Freire pelo apoio, amizade e disponibilidade demonstradas ao longo de todo este percurso. O meu obrigada aos meus amigos Gerontólogos que me ajudaram a estabelecer contactos com as organizações onde foi realizado este estudo. Uma palavra de agradecimento a todas as organizações que me concederam a possibilidade de aplicar o questionário e a todos os agentes de geriatria que prescindiram do seu tempo e colaboraram pacientemente através da sua resposta ao questionário.

Gostaria de expressar também uma nota de gratidão ao grupo de colegas de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, em especial ao Paulo Eleutério pelas críticas, sugestões e orientações com o SPSS.

Aos meus pais, ao meu irmão e ao Nelson obrigada pelo amor, ânimo e apoio incondicional.

RESUMO

A presente dissertação adota o modelo do *input-processo-output* para estudar a influência das variáveis sóciodemográficas e das características do trabalho sobre o empenhamento organizacional, bem como a influência deste construto sobre a satisfação com o trabalho e as intenções de *turnover* dos agentes de geriatria.

O estudo foi aplicado a 164 agentes de geriatria a trabalhar em lares, centros de dia e serviços de apoio domiciliário. Dos resultados obtidos concluiu-se que esta classe de trabalhadores está empenhada nas instituições em que trabalha a nível afetivo, normativo e instrumental. No entanto a dimensão afetiva é a que mais se destaca, o que significa que o desejo de permanecer na instituição é mais elevado do que o sentimento de obrigação ou à necessidade de permanecer na mesma.

Dos resultados obtidos neste estudo conclui-se que as características sóciodemográficas exercem pouca influência sobre o empenhamento organizacional. Por outro lado, este estudo conclui que as características do trabalho contribuem significativamente para explicar o empenhamento organizacional. Conclui-se, ainda, que o empenhamento organizacional, sobretudo a dimensão afetiva, tem poder preditivo sobre as variáveis de *output*, ou seja, sobre a satisfação no trabalho e as intenções de *turnover*. Os resultados são discutidos tendo em conta os estudos existentes neste domínio.

São apresentadas contribuições práticas para a gestão de recursos humanos em organizações de geriatria. Finalmente são expostas algumas limitações do estudo e pistas para futuras investigações.

ABSTRACT

This dissertation adopts the model of input- process -output to study the influence of sociodemographic variables and the characteristics of the work on the engagement and the influence of this construct on job satisfaction and turnover intentions of agents geriatrics.

The study was applied to 164 geriatrics agents working in nursing homes, day centers and home care services. From the results obtained it was concluded that this class of workers is engaged in the institutions in which they work affective, normative and instrumental level. However, the affective dimension is the one that stands out, which means that the desire to remain in the institution is higher than the sense of obligation or the need to stay in the same.

The results of this study concluded that sociodemographic characteristics exert little influence on organizational commitment. On the other hand, this study concludes that the characteristics of labor contribute significantly to explain the commitment organizacional. Conclui is also the organizational commitment, especially affective dimension, have predictive power on the output variables - job satisfaction and turnover intentions. The results are discussed taking into account the existing studies in this area.

Practices of human resources management in geriatric organizations contributions are presented. Finally some limitations of the study and avenues for future research are presented.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS.....	II
RESUMO	III
ABSTRACT	IV
ÍNDICE GERAL	V
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
ÍNDICE DE TABELAS	VII
Capítulo 1. INTRODUÇÃO.....	8
Capítulo 2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO: O ENVELHECIMENTO E A ARTE DE CUIDAR	12
2.1- Envelhecimento Demográfico à escala Mundial	12
2.2- Situação demográfica portuguesa	13
2.3- A arte de cuidar	14
2.3.1- O cuidador informal: O Familiar	15
2.3.2- O cuidador formal: O Agente de Geriatria.....	16
Capítulo 3. EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL: O ESTADO DA ARTE	18
3.1- O conceito de Empenhamento Organizacional	18
3.2- Empenhamento Organizacional: constructo multidimensional	22
3.2.1- Modelo de Allen e Meyer.....	24
3.3- Antecedentes do Empenhamento Organizacional.....	27
3.3.1- Modelos Causais	30
3.3.2- Modelos Processuais	36
3.3.3- Modelos de Gestão de Recursos Humanos	37
3.4- Consequências do Empenhamento organizacional	38
Capítulo 4. <i>TURNOVER</i>	42
4.1- O conceito de <i>Turnover</i>	42
4.2- Tipos de <i>Turnover</i>	43
4.3- Desempenho no trabalho e <i>Turnover</i>	44
4.4- Antecedentes do <i>Turnover</i>	45
4.5- Consequências do <i>Turnover</i>	49
Capítulo 5. SATISFAÇÃO.....	52
5.1- O conceito de satisfação	52
5.2- Os antecedentes da satisfação	52
5.2.1- Causas pessoais da satisfação	53
5.2.2- Causas organizacionais da satisfação.....	53
	V

5.3- Consequências da Satisfação	54
Capítulo 6. EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL, INTENÇÕES DE <i>TURNOVER</i> E SATISFAÇÃO COM O TRABALHO	56
6.1- Empenhamento organizacional e <i>Turnover</i>	56
6.2- Empenhamento e Satisfação	57
6.3- Satisfação e <i>Turnover</i>	58
Capítulo 7. METODOLOGIA	60
7.1-Delimitação do problema.....	60
7.2- Definição das variáveis.....	62
7.3- O modelo teórico	62
7.4- Objetivos.....	63
7.5- Definição do Método.....	64
7.6- Formulação de hipóteses	64
7.7- Instrumento de recolha de dados.....	68
7.7.1- Inquérito por questionário	68
7.7.2- Estrutura do Questionário desenvolvido e aplicado	69
7.8- Definição da Amostra.....	73
7.9- Procedimentos adotados na recolha dos dados	74
7.10- Caraterização da amostra.....	75
Capítulo 8. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	78
8.1-Análise Fatorial das escalas que integram o instrumento de recolha de dados	78
8.1.1-Empenhamento Organizacional.....	78
8.1.2- Caraterísticas do trabalho	82
8.1.3- Intenções de <i>turnover</i>	83
8.1.4- Satisfação	84
8.2- Análise Bivariada - cálculo dos coeficientes de correlação.....	85
8.3- Modelos Explicativos	87
8.3.1- Modelo explicativo do Empenhamento Organizacional	87
8.3.2- Modelo explicativo de Intenções de <i>turnover</i> da instituição.....	91
8.3.3- Modelo explicativo da satisfação com o trabalho.....	93
Capítulo 9. DISCUSSÃO DE RESULTADOS	95
Capítulo 10. CONCLUSÕES	101
10.1- Principais conclusões.....	101
10.2- Contribuições para o conhecimento e prática	105
10.3- Limitações e Pistas para futuras investigações	105
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	107
	VI

ANEXOS.....	136
Anexo 1- Inquérito por questionário	136

ÍNDICE DE FIGURAS

FIG. 1 –Evolução da proporção de jovens e idosos no Mundo, 1960-2050	13
FIG. 2- Evolução da população jovem e idosa em Portugal, 1960-2050	14
FIG. 3- Modelo Teórico proposto	63

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Itens do empenhamento organizacional inseridos no questionário	70
Tabela 2 - Itens das intenções de <i>turnover</i> inseridos no questionário.....	71
Tabela 3 - Itens da satisfação global com o trabalho inseridos no questionário	71
Tabela 4 - Itens das características do trabalho inseridos no questionário.....	73
Tabela 5 - Distribuição da amostra por grupo etário.....	75
Tabela 6 - Distribuição da amostra por estado civil.....	76
Tabela 7 - Distribuição da amostra por dependentes a cargo.....	76
Tabela 8 - Distribuição da amostra por habilitações.....	77
Tabela 9 - Distribuição da amostra por antiguidade.....	77
Tabela 10 - Pesos factoriais (<i>Loadings</i>) do Empenhamento Organizacional.....	81
Tabela 11 - Análise descritiva do Empenhamento Organizacional.....	82
Tabela 12 - Análise descritiva das características do trabalho.....	83
Tabela 13 - Pesos factoriais das intenções de <i>turnover</i>	83
Tabela 14 - Análise descritiva das intenções de saída.....	84
Tabela 15 - Pesos factoriais da satisfação.....	84
Tabela 16 - Análise descritiva da satisfação.....	84
Tabela 17 - Média, Desvio Padrão e correlações das variáveis em estudo	86
Tabela 18 - Regressão Múltipla do Empenhamento (Afetivo, Normativo e Instrumental).....	89
Tabela 19 - Modelo explicativo das intenções de <i>turnover</i>	92
Tabela 20 - Modelo explicativo da satisfação global com o trabalho.....	93

Capítulo 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas tem-se assistido a um crescente envelhecimento demográfico em Portugal. Este envelhecimento mantém a tendência crescente, em consequência da diminuição da fecundidade e do aumento da longevidade (INE, 2013).

Na última etapa da vida, quando o idoso perde progressivamente a sua autonomia, os elementos da sua rede social (cuidadores informais) prestam-lhe cuidados regulares e, geralmente, não remunerados (Sousa, Figueiredo & Cerqueira, 2004). Contudo, as alterações demográficas (diminuição e/ou indisponibilidade dos familiares para cuidar e aumento do número de idosos a necessitar de cuidados) têm vindo a alterar o panorama dos cuidadores informais. Assim, é cada vez mais frequente o recurso a instituições sociais (centros de dia, centros de convívio, serviços de apoio domiciliário e lares de idosos) para garantir a prestação de serviços de apoio ao idoso.

Os agentes de geriatria, responsáveis por *“prestar cuidados de apoio direto a idosos, no domicílio e em contexto institucional (...) zelando pelo seu bem-estar físico, psicológico e social, de acordo com as indicações da equipa técnica e os princípios deontológicos”* (Catalogo Nacional de Qualificações, 2008, p.2), são elementos fundamentais nestas instituições, uma vez que vivem mais de perto os problemas do idoso e da própria instituição. Nesta interação idoso-instituição-cuidador é extremamente importante para a organização que presta apoio, reter indivíduos que se sintam empenhados, já que indivíduos mais empenhados denotam maiores probabilidades de permanecerem na organização, de exercer esforço em nome desta e de se empenharem na realização do seu trabalho e no alcance dos objectivos organizacionais (Cunha, Rego, Campos e Cunha & Cabral-Cardoso, 2007).

O empenhamento organizacional pode ser definido como um laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização e que tem implicações para a decisão de nela permanecerem (Meyer & Allen, 1991). O vínculo organizacional do indivíduo com a organização vem ocupando um lugar central das investigações do comportamento organizacional (Cunha *et al.*, 2007). A exuberância das pesquisas pode ser creditada à evidência de que este construto está relacionado com a satisfação, o *turnover*, o absentismo, o desempenho, a pontualidade, a aceitação das mudanças e os

comportamentos de cidadania organizacional (Abelson & Sheridan, 1981; Angle & Perry, 1981; Bluedorn, 1982; Farrell & Rusbult, 1981; O'Reilly & Chatman, 1986; Bateman & Strasser, 1984).

A par do empenhamento, o *turnover* e a satisfação também têm suscitado o interesse das organizações. O *turnover* reflete o movimento do trabalhador no mercado de trabalho, entre empresas, lugares ou ocupações (Pina e Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2010). Evidências empíricas demonstram a existência de uma conexão entre o empenhamento organizacional e a intenção de *turnover* (Bluedorn, 1982; Clegg, 1983; Dougherty, Bluedorn & Keon, 1985, Tett & Meyer, 1993).

Por sua vez, a satisfação com o trabalho, definida como uma resposta afetiva resultante de uma situação de trabalho (Locke, 1969) também é uma das variáveis mais estudadas no âmbito do comportamento organizacional. Entre as diversas razões que explicam esse grande interesse dos investigadores, destaca-se o facto de a satisfação ser uma variável preditora do desempenho, absentismo, *turnover* e comportamentos de cidadania organizacional (Cunha *et al.*, 2007).

O presente estudo procura avançar, relativamente aos estudos existentes na literatura, na compreensão do empenhamento organizacional e da sua implicação sobre as intenções de *turnover* e satisfação com o trabalho dos agentes de geriatria, sugerindo que existem particularidades, neste contexto institucional, que o distingue dos demais. Foram vários os motivos que estiveram na origem da escolha deste tema. O gosto pessoal pelo tema, a inexistência de estudos sobre esta temática no nosso país e, finalmente, a pertinência desta questão para o sucesso das instituições que prestam apoio aos idosos foram sem dúvida importantes estímulos para a escolha do tema em questão.

A presente investigação tem como ponto de partida o modelo multidimensional das três componentes de Meyer e Allen (1991) e procura responder às seguintes questões:

a) Qual o nível de empenhamento organizacional dos agentes de geriatria?

b) As variáveis sociodemográficas influenciam o empenhamento organizacional dos agentes de geriatria?

- c) As variáveis do contexto de trabalho influenciam o empenhamento organizacional dos agentes de geriatria?
- d) Qual a conexão existente entre o empenhamento organizacional e as intenções de *turnover* dos agentes de geriatria?
- e) Qual a relação entre o empenhamento organizacional e a satisfação global com o trabalho entre os agentes de geriatria?
- f) Qual a influência do empenhamento organizacional na satisfação e nas intenções de *turnover* dos agentes de geriatria da instituição?

A dissertação é constituída por dez capítulos que irão dar resposta às questões colocadas. Neste capítulo foi feita a introdução ao estudo, apresentando-se o objetivo da pesquisa, importância do estudo no contexto em que é realizado e a estrutura do documento. No capítulo 2 é abordado o envelhecimento demográfico à escala mundial, bem como a situação demográfica portuguesa. São ainda definidos os conceitos de cuidador formal e informal e discutida a importância destes cuidadores na vida dos idosos. No capítulo 3 procede-se à revisão da literatura do empenhamento organizacional. Neste capítulo são analisados os principais desenvolvimentos teóricos, conceptuais e empíricos relacionados com o conceito e discutem-se as razões pelas quais o empenhamento tem exercido um fascínio tão grande sobre investigadores de diferentes paradigmas científicos. Por outro lado, analisa-se a complexidade no tratamento do tema através da identificação das diferentes definições e operacionalizações do constructo e da diversidade de abordagens ao tema, bem como da multiplicidade de reflexões sobre as dimensões que têm sido consideradas. No capítulo 4 e 5, procede-se a uma revisão dos estudos existentes sobre as intenções de *turnover* e satisfação com o trabalho bem como a identificação das diferentes definições e operacionalizações destes construtos. O capítulo 6 é respeitante aos principais estudos e desenvolvimentos teóricos que correlacionam os três construtos: empenhamento, intenções de *turnover* e satisfação. O capítulo 7 diz respeito à metodologia, descrevendo-se o método de investigação e os procedimentos seguidos. Assim, é justificada a estratégia metodológica do estudo e indicadas as variáveis estudadas. É apresentado o modelo teórico, bem como as hipóteses que se pretendem testar na

presente investigação. É exposto o inquérito por questionário, aplicado à amostra, e as fases que envolveram o desenvolvimento deste instrumento de medida. No capítulo 8 analisa-se os dados obtidos no trabalho de campo e o tratamento estatístico a que serão submetidos. Assim, na primeira parte apresenta-se a análise fatorial de componentes principais das escalas que integram o instrumento de análise, e na segunda parte apresentam-se os modelos explicativos do empenhamento organizacional das intenções de saída e da satisfação com o trabalho. No capítulo 9 tem lugar a discussão dos resultados, tendo em conta as principais evidências empíricas e proposições teóricas existentes na literatura. No capítulo 10 são apresentadas as principais conclusões deste estudo e discutidas algumas implicações práticas desta investigação para as instituições. Finalmente são apresentadas algumas pistas para futuras investigações neste domínio. No final, é apresentada a lista da bibliografia utilizada na dissertação. Em anexo é apresentado o instrumento de recolha de dados (Anexo 1).

Capítulo 2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO: O ENVELHECIMENTO E A ARTE DE CUIDAR

O envelhecimento é um processo de deterioração endógena e irreversível das capacidades funcionais do organismo. Trata-se de um fenómeno inevitável e inerente à própria vida (Neto & Cruz, 2000). Embora seja controversa a idade de início do envelhecimento biológico, em geral, é aceite que ocorre no final da segunda década de vida. Calcula-se que após os 30 anos, dependendo dos órgãos, haja em média a perda de 1% de funcionalidade por ano (Sousa, Figueiredo & Cerqueira, 2004).

O envelhecimento mesmo sendo universal, varia de indivíduo para indivíduo, sendo essas diferenças, geneticamente determinadas mas também influenciadas, entre outros fatores, pelo estilo de vida, pelas características do meio ambiente e pelo estado nutricional de cada um (Vieira, 1996).

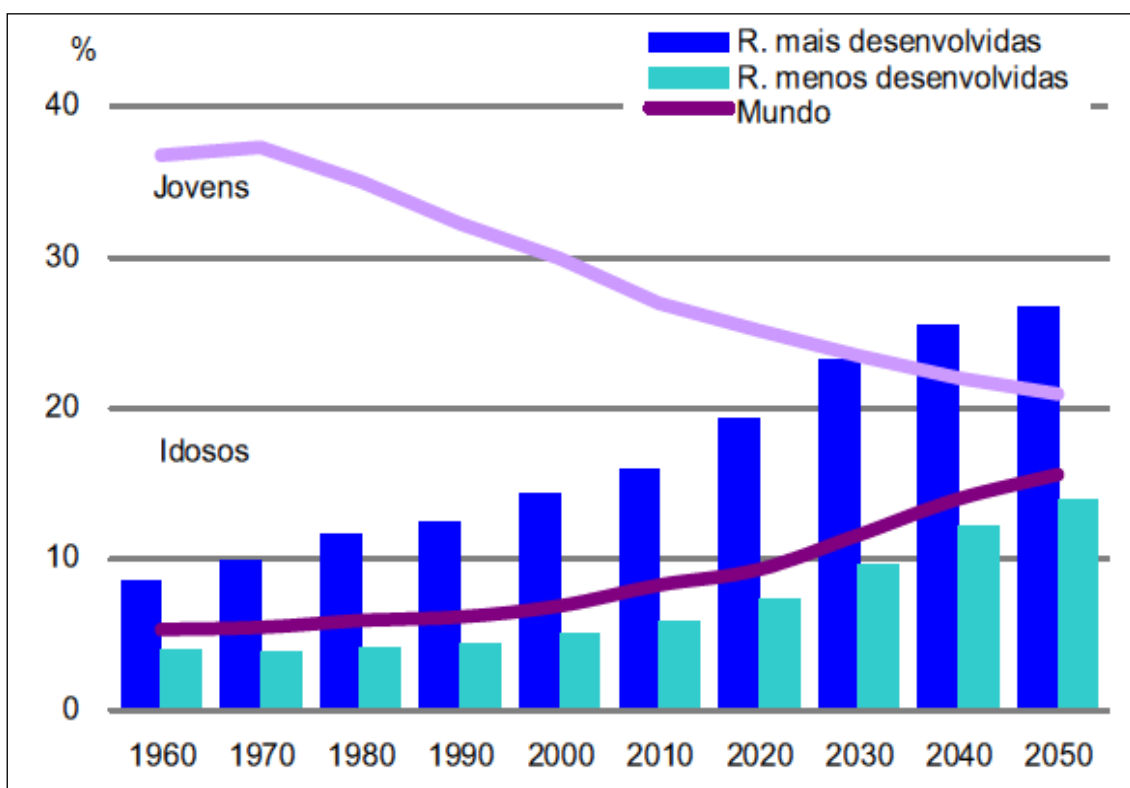
2.1- Envelhecimento Demográfico à escala Mundial

O envelhecimento demográfico é um processo presente nos últimos anos e que se evidencia pela alteração do perfil que as pirâmides etárias apresentam quer na base (realçado pelo estreitamento, que traduz a redução dos efetivos populacionais jovens, como resultado da baixa da natalidade), quer no topo da pirâmide etária (destacado pelo seu alargamento, que corresponde ao acréscimo das pessoas idosas, devido ao aumento da esperança de vida) (INE, 2013).

O envelhecimento demográfico não se circunscreve geograficamente, registando-se tanto nos países desenvolvidos como nos países em vias de desenvolvimento. Na Fig.1 são apresentados dados que mostram a verdadeira revolução demográfica que tem existido à escala global desde 1960 e estimativas até ao ano de 2050. Note-se, que o envelhecimento ocorreu em todos os países desenvolvidos e verifica-se atualmente com maior intensidade nos países em desenvolvimento. Entre 1960 e 2000 a proporção de jovens (0-14 anos) diminuiu de cerca de 37% para 30%. Segundo o cenário médio das projecções demográficas mais recentes, elaboradas pelo

INE, a proporção de jovens continuará a diminuir, para atingir os 21% do total da população em 2050. Contrariamente, a proporção da população mundial com 65 ou mais anos regista uma tendência crescente, aumentando de 5,3% para 6,9% do total da população entre 1960 e 2000, e para 15,6% em 2050, segundo as mesmas hipóteses de projecção. De referir, ainda, que o ritmo de crescimento da população idosa é quatro vezes superior ao da população jovem.

Fig. 1- Evolução da proporção de jovens e idosos no Mundo, 1960-2050



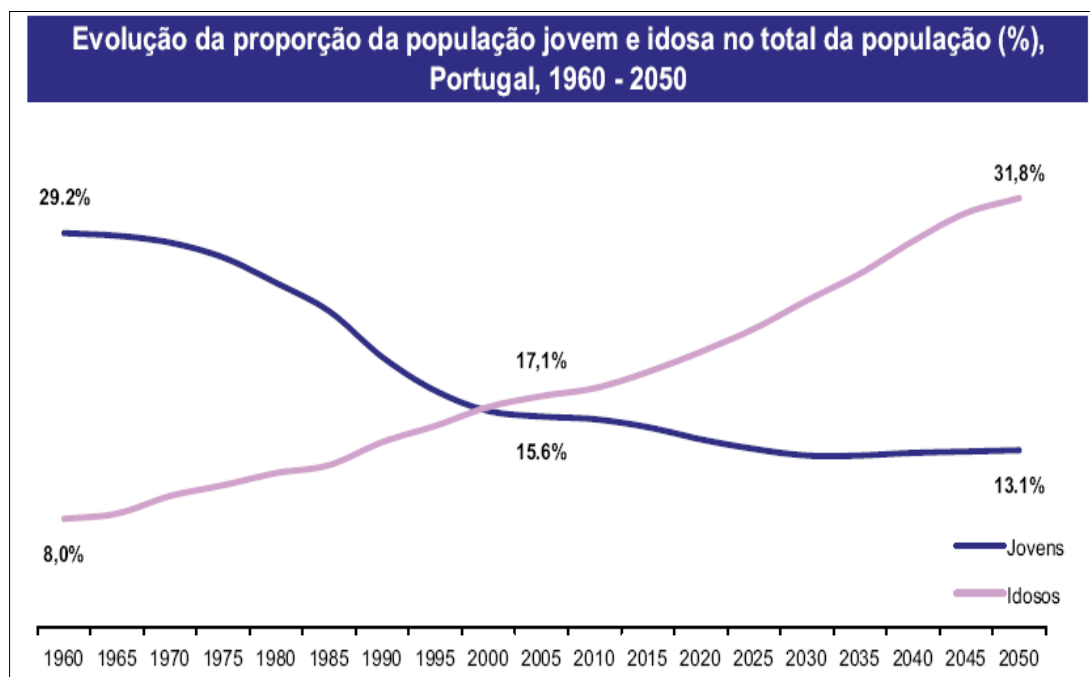
Fonte: Departamento de Estatísticas Censitárias e de População do INE

2.2- Situação demográfica portuguesa

Em Portugal, a proporção de pessoas com 65 ou mais anos duplicou nos últimos 45 anos, passando de 8% do total da população em 1960, para 17% em 2005. De acordo com o cenário médio das projecções demográficas mais recentes, elaboradas pelo INE (ver fig.2) estima-se que esta proporção volte a duplicar nos próximos 45 anos, representando, em 2050, 32% do total da população. Em paralelo, a população jovem

diminui de 29% para 16% do total da população entre 1960 e 2005 e irá atingir os 13% em 2050.

Fig.2- Evolução da população jovem e idosa em Portugal, 1960-2050



Fonte: Departamento de Estatísticas Censitárias e de População do INE

O envelhecimento populacional e as inevitáveis perdas provenientes do processo de envelhecimento levam a repensar sobre a tarefa de cuidar de idosos. Se recuarmos a alguns anos atrás, o cuidado ao idoso era assegurado praticamente de forma exclusiva pela família. Porém, alterações na estrutura familiar dificultam às famílias a prestação de cuidados ao seu idoso (Diogo, Ceolim & Cintra, 2005), transferindo essa responsabilidade para as Instituições Sociais ao serviço da população idosa. Desta forma, torna-se extremamente importante, apostar em cuidadores com uma formação pessoal e profissional capazes de proporcionar, diariamente, às pessoas idosas bem-estar e qualidade de vida.

2.3- A arte de cuidar

Cuidar é, basicamente, ajudar a viver. Diz respeito a qualquer pessoa, que ajude o outro em todas as atividades diárias, fundamentais para que a vida continue. Esta

relação de ajuda implica uma abordagem holística da pessoa (Roach, 2003), já que é indispensável conhecer os hábitos de vida, os costumes e as crenças do indivíduo que necessita de cuidados.

Boof (1999) refere que o cuidar surge quando a existência de uma pessoa tem importância para a outra. Acrescenta que quando nos dedicamos a alguém, dispomo-nos a participar no seu destino, no seu sofrimento, nos seus sucessos e fracassos, acima de tudo, na sua vida. Segundo o mesmo autor, o cuidar inclui dois significados intimamente interligados: a atitude de desvelo (solicitude e atenção para com uma pessoa de quem se cuida) e a preocupação e inquietação pelo envolvimento, entretanto estabelecido.

2.3.1- O cuidador informal: O Familiar

O conceito de cuidador informal tem, na última década, emergido e ganho relevo na literatura e na investigação em Gerontologia. Refere-se a elementos da rede social do idoso (e.g.: familiares, amigos, vizinhos, colegas) que lhe prestam cuidados regulares, não remunerados, na ausência de um vínculo formal (Sousa, Figueiredo & Cerqueira, 2004).

A família é o contexto desejado para envelhecer, tal como é o lugar apetecível para viver em todas as outras fases do desenvolvimento pessoal. A família é o lugar de aconchego, segurança, identidade e lembranças. A tradição cultural portuguesa atribui às famílias, particularmente aos membros do sexo feminino, a responsabilidade de cuidar dos elementos mais idosos e com laços mais chegados (Sousa, Figueiredo & Cerqueira, 2004). No entanto, um conjunto de alterações demográficas têm vindo a alterar o panorama dos cuidadores informais, através da diminuição do número de familiares disponíveis para prestar cuidados e do número de idosos a necessitar desses mesmos cuidados. Como exemplo veja-se: a redução da taxa de natalidade reduz o número de filhos; o aumento do peso da população idosa eleva o número de pessoas a necessitar de cuidados; o aumento da esperança de vida alarga o número de anos a necessitar de apoio; o aumento da taxa de divórcios e a maior mobilidade geográfica dos sujeitos diminui a proximidade física dos elementos da família; o aumento das mulheres

com carreiras profissionais implica menor disponibilidade para tomar a cargo cuidados prolongados dos idosos. Desta forma, reduz-se o número de familiares disponíveis e com condições de exercer a tarefa de cuidadores (informais), pelo que cada vez mais o recurso aos apoios formais é equacionado pelos familiares e pelos próprios idosos.

2.3.2- O cuidador formal: O Agente de Geriatria

O envolvimento de instituições e técnicos no apoio ao idoso e à sua família pode assumir diferentes características, em função do tipo de equipamento, isto é, se ocorre com o idoso a viver em sua casa (serviço de apoio domiciliário, centros de dia e de convívio) ou se implica a institucionalização permanente (lar de idosos). Em todos estes serviços referidos a existência de cuidadores é essencial e, como tal, os mesmos deverão ter presente os conhecimentos e técnicas adequadas para atender ao idoso da forma mais profissional e humana possível.

O cuidador formal (agente de geriatria) é o responsável pela prestação de serviços com carácter profissional em instituições direccionadas para o cuidado (Sommerhalder, 2001). Segundo o Catálogo Nacional de Qualificações (2008) o agente de geriatria é o responsável por prestar cuidados de apoio direto a idosos, no domicílio e em contexto institucional, nomeadamente, lares e centros de dia, zelando pelo seu bem-estar físico, psicológico e social, de acordo com as indicações da equipa técnica e os princípios deontológicos.

Os agentes de geriatria são responsáveis por diversas actividades tais como:

- Preparar o serviço relativo aos cuidados a prestar, seleccionando, organizando e preparando os materiais, os produtos e os equipamentos a utilizar.
- Prestar apoio a idosos, no domicílio ou em contexto institucional, relativamente a cuidados básicos de higiene, de conforto e de saúde, de acordo com o seu grau de dependência e as orientações da equipa técnica.
- Prestar apoio na alimentação dos idosos, de acordo com as orientações da equipa técnica.

- Prestar cuidados de higiene e arrumação do meio envolvente e da roupa dos idosos.
- Colaborar na prevenção da monotonia, do isolamento e da solidão dos idosos, no domicílio e em contexto institucional, de acordo com as orientações da equipa técnica.
- Articular com a equipa técnica, transmitindo a informação pertinente sobre os serviços prestados, referenciando, nomeadamente, situações anómalas respeitantes aos idosos.

Em suma, o envelhecimento populacional é um fenómeno que se verifica não somente ao nível da realidade portuguesa mas também a nível mundial, o que se justifica, entre outros aspetos, pela melhoria das condições de vida e consequente aumento da esperança média de vida. Perante esta nova realidade há uma necessidade de (re) organização não apenas da sociedade em geral, mas também ao nível dos padrões pessoais, familiares e profissionais (Fragoso, 2008). As mudanças ocorridas na sociedade, tal como já referido anteriormente, aparecem como as responsáveis pelo atual aumento da institucionalização do idoso. Desta forma, o agente de geriatria surge como figura central, pois presta os cuidados necessários para atenuar a incapacidade funcional quer esta seja temporária ou definitiva. Assim sendo, um dos grandes desafios das instituições sociais de apoio ao idoso será reter agentes de geriatria empenhados e capazes de zelar pelo bem-estar físico, psicológico e social do idoso e, ao mesmo tempo, garantir qualidade na prestação de serviços/cuidados, de forma a poder alcançar êxito organizacional.

Capítulo 3. EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL: O ESTADO DA ARTE

3.1- O conceito de Empenhamento Organizacional

Existem na literatura anglo-saxónica diferentes traduções do conceito de “*commitment*”: empenhamento (Marques, 1996; Cabral-Cardoso, 2000), comprometimento (e.g.: Miguez, 1987), compromisso (e.g.: Chambel, Curral, Ferreira & Morais, 2000) ou implicação (e.g.: Caetano & Tavares, 2000). No presente trabalho optou-se pelo termo empenhamento pois é aquele que melhor se harmoniza com a tradução original e por se considerar que é o vocábulo mais adequado para explicar a vinculação de um indivíduo à organização. Bastos, Brandão e Pinho (1997) referem que apesar de na literatura se conviver com inúmeros outros termos (envolvimento, identificação, entre outros), pode perceber-se alguns significados comuns: o desejo de permanecer, de continuar; o sentimento de orgulho por pertencer; a identificação; o apego; o envolvimento com; exercer esforço; empenho em favor de.

O empenhamento tem ocupado, desde há vários anos, um lugar central nas pesquisas dos investigadores que se debruçam sobre as atitudes e comportamentos dos indivíduos nas organizações (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; Mowday, Steers & Porter, 1979; Mowday, Porter & Steers, 1982; Meyer & Allen, 1984; Meyer, Allen & Gellatly, 1990; Mueller, Wallace & Price, 1992; Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1997; Cohen, 2000; Swailes, 2000). A este propósito, Swailes (2000, p. 199) enunciou que “*será difícil encontrar na literatura sobre organizações um tópico que tenha atraído mais interesse do que o empenhamento*”. O entusiasmo das pesquisas e a atenção que o tema tem suscitado nos meios científicos, académicos e empresariais pode ser explicado pela evidência de que o empenhamento pode ter implicações no absentismo e *turnover* (Cotton & Tuttle, 1986), na satisfação com o trabalho (Mowday *et al.*, 1982; Bateman & Strasser, 1984), na motivação (Mowday *et al.*, 1979), nos comportamentos de cidadania organizacional (O'Reilly & Chatman, 1986) e na assiduidade (Mathieu & Zajac, 1990).

A literatura aponta para a existência de diferentes tipos de empenhamento: empenhamento com o trabalho, com o emprego, com a função, com os colegas, com o sindicato e com a organização (Bishop & Scott, 2000; Lee, Carswell & Allen, 2000; Morrow, 1993). Steffy e Jones (1988) sugerem, ainda, a possibilidade dos indivíduos estarem empenhados com o cônjuge, com a família, num partido político ou na comunidade. O que tem sido alvo de maior atenção por parte dos investigadores (Meyer & Allen, 1997) e que será, também, amplamente especificado neste estudo é o empenhamento organizacional.

A literatura mostra a existência de várias definições de empenhamento organizacional, não havendo uma capaz de reunir a unanimidade dos investigadores. Aliado a cada uma das definições, está a forma como o investigador interpreta o vínculo do indivíduo com a organização (Swales, 1995). Para alguns autores (e.g.: Meyer & Allen, 1991; Jaros, Jermier, Koehler & Sincish, 1993) o empenhamento organizacional pode ser dividido em duas abordagens: aqueles que o vêem como um comportamento e aqueles que o vêem como uma atitude. Estas duas variantes de empenhamento denominam-se empenhamento comportamental e atitudinal (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; Reichers, 1985) e a distinção entre estas duas componentes tem implicações na definição e medição do empenhamento (Meyer & Allen, 1997). Abubakr e Yousef (2010) consideram que a abordagem comportamental reflete a natureza e a qualidade da ligação entre um colaborador e uma organização, enquanto a abordagem atitudinal reflete a forma como as pessoas sentem e pensam as suas organizações.

Nas décadas de 1950 e 1960, os estudos sobre o empenhamento deram mais atenção ao comportamento do que à atitude. A **abordagem comportamental** aprecia o empenhamento como *“um estado de ser, em que as ações determinam crenças que sustentam as atividades e o seu próprio envolvimento”* (Bastos, 1994, p. 55). Alluto (1973) define o empenhamento organizacional como a intenção de permanecer na organização pela ponderação de possíveis compensações salariais, progressão na carreira e/ou criação de laços de amizade com os colegas de trabalho. Partilhando essa visão, Salancik (1977) considera importante identificar as manifestações observáveis de empenhamento. Segundo o autor, uma pessoa empenhada não é aquela que unicamente afirma o seu desejo de permanecer na organização mas que, sobretudo, trabalha ativamente na defesa dos interesses da organização. No mesmo sentido, Benkhoff

(1997b) afirma que para se ter uma visão clara do empenhamento dos indivíduos é melhor considerar o que os colaboradores fazem, ao invés de saber as suas opiniões e sentimentos.

O empenhamento na perspectiva comportamental pode ser examinado à luz da teoria de investimentos ou “*side-bets*” de Becker (1960). Para o autor, o empenhamento organizacional é, quando o indivíduo segue “*linhas consistentes de atividade*” (Becker, 1960, p. 33) em resultado da acumulação de investimentos (“*side-bets*” – e.g.: tempo, esforço ou dinheiro) que seriam perdidos caso abandonasse a organização. Assim, um indivíduo está numa organização na sequência dos investimentos e das recompensas concedidas pelas empresas (como resultado da afiliação dos colaboradores). Desta forma, a percepção dos custos decorrentes da sua saída leva o indivíduo a permanecer ao serviço da organização (Becker, 1960). Há autores que apoiam esta ideia de “*side-bets*” como Mowday *et al.* (1982), Morrow (1983), Reichers (1985) e Griffin e Bateman (1986), que concluem sobre a existência de relações significativas entre os investimentos acumulados (“*side-bets*”) e o empenhamento na organização. No entanto, outros estudos, não confirmam a teoria de Becker (1960), proporcionando mesmo resultados opostos aos referidos (Ritzer & Trice, 1969; Aranya & Jacobson, 1975; Cohen & Lowenberg, 1990).

A predominância da abordagem atitudinal em termos teóricos e empíricos (Somers, 1993) faz com que sejam escassos os estudos que procuram avaliar o empenhamento por meio de comportamentos expressos pelos colaboradores.

Bastos (1994) sustenta que a avaliação do empenhamento não se pode limitar a verbalizações dos indivíduos, como as que são utilizadas para as escalas de atitudes. O empenhamento organizacional deve ser observado e medido a partir de comportamentos que vão além das expectativas formalizadas pela organização para o indivíduo. Desta forma, *assiduidade, tempo no emprego e qualidade adicional no desempenho de tarefas* seriam alguns dos indicadores utilizados para operacionalizar o empenhamento organizacional.

A **abordagem atitudinal** dominou a literatura do empenhamento organizacional a partir dos trabalhos desenvolvidos pela equipa liderada por Lyman Porter (Mowday, Steers & Porter, 1979; Mowday, Porter & Steers, 1982). Nestes trabalhos, apesar de reconhecerem a existência de uma abordagem comportamental para definir o

empenhamento, os autores abordam este constructo numa perspetiva atitudinal. Na literatura é possível encontrar diversas definições de empenhamento organizacional que se enquadram nesta perspetiva. Para Kanter (1968) o empenhamento organizacional diz respeito ao desejo de despende energia em prol de uma organização, à qual se é leal. Sheldon (1971, p.143) afirma que existe empenhamento atitudinal “*quando o indivíduo se identifica com a organização*”. No entender de Buchanan (1974) o empenhamento caracteriza-se pelo vínculo afetivo entre um indivíduo e a organização na qual ele trabalha, bem como o seu contributo para o alcance dos objetivos e valores organizacionais. Na perspetiva de Steers (1977) o empenhamento organizacional é a identificação e envolvimento do indivíduo com uma dada organização. No mesmo sentido, Porter *et al.* (1979) consideram que o empenhamento é caracterizado pela lealdade de um empregado para com a organização, a disposição para exercer esforço em nome dela, o grau de congruência entre os objetivos individuais e organizacionais e o desejo de se manter filiado a ela.

Para Mowday *et al.* (1982, p. 27) o empenhamento organizacional “(...) *representa algo além da mera lealdade passiva para com a organização. Envolve uma relação ativa, de modo que os indivíduos desejam dar algo de si mesmos a fim de contribuir para o bem-estar da organização*”. Na perspetiva de Lincoln e Kalleberg (1990), o empenhamento organizacional traduz-se na identificação dos trabalhadores com a organização e na aceitação dos objetivos e valores organizacionais. Já Meyer e Allen (1991); Allen e Meyer, (1996); Meyer (1997) encaram o empenhamento organizacional como um estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização. Meyer e Herscovitch (2001, p. 301) definem o empenhamento organizacional também como uma ligação psicológica entre o indivíduo e a organização e acrescentam que “...*(a) é uma força estabilizadora ou facilitadora, que (b) dá direção ao comportamento*”, ou ainda, confere sentido a uma pertença social ou organizacional (Weick, 1995). Para Tavares (2001, p. 321), o empenhamento organizacional é a “*relação de vinculação de um indivíduo para com a organização em que trabalha*”, que o incita a dar algo de si: a sua energia e lealdade (Bandeira, Marques & Veiga, 2000). Gallie, Felstead e Green (2001) descreveram que o empenhamento organizacional “*implica*” que as pessoas sintam um forte grau de identificação pessoal com uma

organização, o que vai levá-los a permanecer e fornecer um alto nível de trabalho para a organização.

Três grandes oposições permitiram a Popper e Lipshitz (1992) sistematizar as dificuldades conceituais associadas às definições de empenhamento organizacional: a primeira considera o empenhamento organizacional tanto como estado afetivo (identificação com a organização) como um comportamento ambicionado ou observado (decidir ficar, permanecer na organização). Na segunda, o empenhamento organizacional é definido em termos de duas manifestações comportamentais diferentes: desejo de alcançar ou permanecer como membro da organização (comportamento de continuar ou de permanência) e a disposição para exercer esforços extra (comportamento extra). Na terceira, o empenhamento organizacional é visto como instrumental, baseado em expectativas de trocas (perdas e ganhos) e normativo, baseado em valores que ultrapassam as considerações instrumentais.

3.2- Empenhamento Organizacional: constructo multidimensional

Apesar de inicialmente o empenhamento organizacional ter sido abordado como um constructo unidimensional (Becker, 1960; Mowday *et al.*, 1979; Wiener, 1982), vários estudos apontam para a sua multidimensionalidade (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1997; Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004; Hunt & Morgan, 1994; Rego, Carvalho, Leite, Freire & Vieira, 2004), sendo possível afirmar que essa multidimensionalidade aclara a compreensão do comportamento do indivíduo numa determinada organização (Meyer *et al.*, 2004). Embora haja a aceitação da multidimensionalidade do constructo, não há convergência quanto às suas dimensões.

Há quem considere que o empenhamento é um constructo bidimensional (Gouldner, 1960), ou constituído por seis dimensões (Rego *et al.*, 2004). No entanto, a tese mais comum é a tripartição em empenhamento afetivo, normativo e instrumental (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991; Meyer, Allen & Smith, 1993; Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994; Meyer, 1997; Finegan, 2000; Pavuls, 2000).

Gouldner (1960) procurou identificar as dimensões do empenhamento defendendo a existência de duas dimensões. A integração que consiste no “*grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização em*

particular” (Gouldner, 1960, p.471-472) e a introjecção, que consiste “*no grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados*” (Gouldner, 1960, p.471-472). É importante ressaltar a distinção feita pelo autor: sentir-se parte de uma organização é diferente de introjetar características e valores organizacionais.

No que respeita à tridimensionalidade do empenhamento, Kanter (1968) considerou a existência do empenhamento de coesão percebido como o vínculo afetivo e emocional de um indivíduo à organização; o empenhamento de continuidade resultante dos sacrifícios pessoais e dos investimentos feitos pelos membros da organização que levam o indivíduo a permanecer na organização e, por último o empenhamento de controlo compreendido como o vínculo do indivíduo às regras/normas de uma organização que ajustam o seu comportamento numa determinada direcção.

Buchanan (1974) também assevera três dimensões do empenhamento: a identificação que consiste na consonância entre os objetivos e valores pessoais e os objetivos e valores organizacionais; o envolvimento que consiste na ligação psicológica entre o indivíduo e a organização e que determina as suas atividades enquanto membro organizacional e, a lealdade, entendida como o afeiçoamento e ligação do indivíduo à organização.

Segundo o modelo de O'Reilly e os seus colaboradores (O'Reilly & Chatman, 1986; Caldwell, Chatman & O'Reilly, 1990) os indivíduos podem estabelecer o vínculo com a organização de três formas distintas, ou seja, baseando-se: (1) na complacência, o envolvimento instrumental que consiste em adotar determinados comportamentos ou atitudes, de forma a obterem recompensas extrínsecas; (2) na identificação, onde a adoção de determinadas atitudes ou comportamentos são baseados num desejo de afiliação para com a organização; e (3) na internalização que ocorre quando os indivíduos agem de acordo com a congruência entre valores individuais e organizacionais. Este modelo tem recebido críticas de alguns autores como Vanderberg, Self e Seo (1994) que referem que o instrumento de medida desenvolvido, nada acrescenta ao OCQ de Porter *et al.* (1979). Por sua vez, Becker, Randall e Riegel, (1995) consideram que não é possível diferenciar a identificação da internalização e Mathieu e Zajac (1990); Meyer e Herscovitch (2001) afirmam que a dimensão

instrumental (complacência) não reflete um laço psicológico efetivo para com a organização.

As diferenças conceituais referentes à tridimensionalidade do empenhamento levaram ao desenvolvimento de três medidas distintas: A Escala de Empenhamento Afetivo (Meyer & Allen, 1984); a Escala de Empenhamento Instrumental (Meyer & Allen, 1984) e a Escala de Empenhamento Normativo (Allen & Meyer, 1990b). Alguns investigadores como McGee e Ford (1987); Meyer e Allen (1991); Allen e Meyer (1996) consideram a possibilidade/pertinência do empenhamento instrumental poder ser dividido em duas vertentes: (1) o indivíduo mantém-se ligado à organização porque sente que não tem alternativas de emprego; (2) essa ligação assenta na ideia de que os custos pessoais inerentes à sua saída são elevados.

Recentemente, e em contraposição à clássica tripartição do empenhamento, Rego *et al.* (2004) testaram empiricamente que o empenhamento organizacional goza de seis dimensões: o empenhamento normativo; o empenhamento afetivo que é fragmentado em duas categorias: empenhamento afetivo (a ligação afetiva e emocional do indivíduo com a organização) e o futuro comum (intenção de desenvolver uma carreira ao serviço da organização); empenhamento instrumental, também ele segmentado em duas classes: os sacrifícios pessoais elevados e a escassez de alternativas de emprego e, por último, a ausência psicológica (indivíduos que estão psicologicamente ausentes na organização e por isso detêm um empenhamento nulo). O tratamento estatístico dos dados sugere que o modelo composto por seis dimensões se ajusta favoravelmente aos dados, contudo, algumas evidências empíricas revelam a necessidade de conduzir a mais estudos sobre esta subdivisão das categorias afetiva e instrumental (Rego *et al.*, 2004).

3.2.1- Modelo de Allen e Meyer

Allen e Meyer (1990b; 1996) propõem o “Modelo das Três Componentes do Empenhamento Organizacional”, segundo o qual o empenhamento assume simultaneamente uma componente afetiva (*affective*), normativa (*normative*) e instrumental (*continuance*). Segundo este modelo a dimensão afetiva diz respeito à ligação emocional, ao grau de envolvimento e identificação do indivíduo com a

organização (o indivíduo **quer** permanecer). A dimensão normativa indica a vontade do indivíduo ficar na organização devido a um senso moral de obrigação (o indivíduo sente que **deve** permanecer). A dimensão instrumental está associada à percepção dos custos inerentes à saída da organização (o indivíduo **precisa** de permanecer).

Meyer e Allen (1991, p. 67) consideram que o empenhamento organizacional consiste num estado psicológico determinado simultaneamente por estas três dimensões, que vão assumir diferentes intensidades e através do qual se “...(a) caracteriza a relação do empregado com a organização, e (b) tem implicações na decisão de continuar membro da organização”.

3.2.1.1 - Dimensão afetiva

A dimensão afetiva tem sido a preferida daqueles que têm dedicado o seu trabalho ao estudo do empenhamento, quer em termos teóricos, quer empíricos (Somers, 1993) e domina a literatura do empenhamento organizacional, a partir de trabalhos desenvolvidos por Porter e colaboradores (Mowday *et al.*, 1979; Mowday *et al.*, 1982). Para os autores, o empenhamento afetivo manifesta-se quando um colaborador deseja continuar o seu trabalho na organização e aceita a responsabilidade de cumprir as metas/objetivos organizacionais. Para além disso, o empenhamento está associado a sentimentos positivos como o carinho e a participação na organização (Mowday *et al.*, 1982). Na mesma linha, O'Reilly e Chantman (1986) referem que o empenhamento afetivo é a ligação emocional, a identificação e envolvimento de um indivíduo com a organização.

Indivíduos com um elevado empenhamento afetivo estarão entusiasmados com a função que desempenham e empenhados em contribuir para o sucesso da organização, (Meyer *et al.*, 2004). Para alguns autores, o “verdadeiro” empenhamento está presente unicamente na componente afetiva (Mowday *et al.*, 1982). Também Allen e Meyer (1996, 2000) sugerem que o empenhamento afetivo se desenvolve quando o colaborador se envolve e se identifica com a organização a que pertence. Para que tal aconteça, os autores afirmam que é necessário que o colaborador: (a) sinta que a organização o trata de modo justo, respeitoso e apoiante; (b) tenha confiança na organização e nos seus líderes; (c) obtenha satisfação com o trabalho; (d) considere que

os valores da organização têm uma orientação civilizada; (e) sinta que existe concordância entre os seus objetivos e os da organização; e (f) a organização assuma comportamentos socialmente responsáveis. Por sua vez, Hartmann (2000) considera que a dimensão afetiva do empenhamento está relacionada com as características pessoais, as características estruturais da organização e as especificidades do trabalho, por exemplo, remuneração, supervisão, clareza de papel e variedade das tarefas.

3.2.1.2- Dimensão normativa

A dimensão normativa é apresentada nos trabalhos de Wiener (1982, p.421), que conceitua o empenhamento como "*a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais*". Para o autor, os indivíduos empenhados adotam os comportamentos que acreditam ser moralmente corretos. No entender de Aydogdu e Asikgil (2011) o empenhamento normativo reporta os sentimentos de obrigação de um indivíduo em permanecer na organização. Assim, os colaboradores com forte empenhamento normativo permanecerão numa organização por virtude da sua crença de que é a coisa moralmente certa e fazer. Empenhamento normativo desenvolve-se como resultado das experiências de socialização que enfatizam a lealdade do indivíduo em relação a um empregador (Wiener, 1982) ou através do ganho de compensações/benefícios (e.g.: pagamento de remunerações) que gera, no indivíduo um sentimento de obrigação em retribuir (Scholl, 1981). Allen e Meyer (1996, 2000) e Meyer (1997) mencionam também, que um indivíduo poderá desenvolver o dever de lealdade à organização quando (a) se sente satisfeito no trabalho, justificado e apoiado; (b) percebe que a organização fomenta valores que ele próprio detém; (c) percebe que os seus líderes são corretos; (d) considera que a organização adota políticas que o valorizam como pessoa e não como mero instrumento de trabalho.

3.2.1.3- Dimensão instrumental

Esta dimensão deriva dos estudos de Becker (1960) e o empenhamento instrumental verifica-se quando o indivíduo (a) reconhece que, se sair da organização, perderá os investimentos feitos na mesma e/ou (b) não possui alternativas de emprego noutras organizações. Na mesma linha, Kanter (1977) definiu o empenhamento instrumental como “*lucro*” associado à participação contínua e “*custo*” associado ao abandono da organização. Também Reichers (1985) considera que o empenhamento instrumental está relacionado com fatores como a antiguidade ou benefícios que o indivíduo pode receber. Allen e Meyer (1996, 2000) e Meyer (1997) consideram que é possível que um indivíduo se sinta instrumentalmente ligado à organização quando se sente descontente, injustiçado, impedido de desenvolver o seu potencial e quando realiza trabalhos rotineiros e/ou pouco estimulantes.

3.3- Antecedentes do Empenhamento Organizacional

O tema do empenhamento organizacional tem recebido um grande interesse nas últimas décadas e são vários os estudos que têm dirigido as suas atenções para determinar os antecedentes do empenhamento (e.g. Bateman & Strasser, 1984; DeCotiis & Summers, 1987; Mottaz, 1988; Williams & Hazer, 1986; Dodd-McCue & Wright, 1996; Russ & McNeilly, 1995; Clugston, 2000). A questão do empenhamento é particularmente importante para os gestores das organizações (Tushman & O'Reilly, 1996) já que com a crescente mudança organizacional, os gestores tentam, constantemente, procurar novas formas de aumentar o empenhamento dos seus colaboradores, no sentido de obter maior vantagem competitiva.

Steers (1977) identifica três categorias de antecedentes do empenhamento: as características pessoais (e.g.: necessidade de realização, idade, educação), as características do trabalho (identificação com as tarefas, feedback, autonomia, variedade e significado) e as experiências de trabalho (atitudes do grupo, confiança organizacional, importância pessoal). O autor concluiu que as experiências de trabalho foram as mais associadas ao empenhamento organizacional, proporcionando apoio às conclusões de Buchanan (1974); Hrebiniak e Alutto (1972).

Mowday *et al.* (1982) identificam quatro categorias de antecedentes do empenhamento organizacional: as características pessoais, as características relacionadas

com o papel, as características estruturais e as experiências de trabalho. As características pessoais incluem variáveis demográficas como idade, gênero, raça, escolaridade e estado civil, bem como atributos individuais, como a competência e as capacidades pessoais. Nas características relacionadas com o papel encontram-se variáveis relacionadas com o trabalho como o desafio e/ou autonomia das tarefas, a ambiguidade, a sobrecarga de trabalho e os conflitos de papel. As características estruturais incluem variáveis como o tamanho da organização e a reputação, bem como as políticas e a cultura organizacionais. No seu estudo Mowday *et al.* (1982) concluíram que os funcionários que experimentaram uma maior descentralização da organização e maior autonomia nas tarefas, também demonstram maior empenhamento organizacional.

Na perspectiva de Wiener (1982) existem cinco categorias de variáveis que antecedem o empenhamento organizacional: os fatores demográficos, os fatores da estrutura organizacional, os fatores do clima organizacional, os fatores da dimensão da organização e os fatores da delegação da gestão. Reichers (1985) considera que as variáveis psicológicas (satisfação no trabalho, identificação com objetivos e valores organizacionais), as variáveis comportamentais (escolha da função) e as variáveis estruturais podem ser consideradas antecedentes do empenhamento organizacional. O autor considera que o empenhamento se desenvolve ao longo do tempo e portanto, é necessário ter em conta as fases da carreira profissional em que o colaborador se insere (se este se encontra na fase inicial, média ou final), e relacioná-las com as variáveis supramencionadas. Desta forma, numa fase inicial as ligações psicológicas estabelecidas com a organização são as responsáveis por o indivíduo permanecer na mesma. Enquanto na fase final de carreira, as ligações de tipo psicológico, comportamental e as variáveis estruturais (e.g. investimentos feitos na organização e a inexistência de alternativas) são as responsáveis pelo indivíduo continuar na organização.

Cadwell, Chatman e O'Reilly (1990) consideram que os processos de seleção, recrutamento e integração do indivíduo na organização podem ter um impacto no empenhamento do mesmo. Mathieu e Zajac (1990) analisaram 124 estudos publicados entre 1967 e 1987 e identificaram algumas variáveis, que podem ser consideradas antecedentes do empenhamento organizacional. Estas variáveis podem ser agrupadas

em quatro categorias: variáveis sócio-demográficas, características do trabalho, características da organização e o tipo de relacionamento com as chefias.

Para Allen e Meyer (1990) e Meyer, Allen e Smith (1993) podem distinguir-se diferentes antecedentes para os três componentes do empenhamento. Assim, os autores consideram que os antecedentes da componente afetiva agrupam-se em 4 categorias: as características pessoais, as características da função, as experiências de trabalho e as características estruturais da organização (tipo de liderança, percepção de justiça organizacional, políticas organizacionais, participação na tomada de decisão), reforçando que a categoria das experiências de trabalho é a que tem maior impacto. Allen e Meyer (1990) consideram que o empenhamento normativo é influenciado pelas experiências anteriores e posteriores à entrada do indivíduo na organização (socialização familiar e cultural) e pelas experiências de socialização organizacional (onde são transmitidos normas, valores e práticas organizacionais). Por sua vez, o empenhamento instrumental desenvolve-se com base nos investimentos realizados pelos trabalhadores na organização, pela constatação da ausência de alternativas, pelo envolvimento e satisfação na função e, finalmente, pela percepção de apoio organizacional (Allen & Meyer, 1990).

Cohen (1992) examinou a conexão entre os antecedentes do empenhamento organizacional em função do tipo de trabalho desenvolvido. O autor classificou os antecedentes em: características pessoais, características do papel (e.g.: a autonomia), fatores estruturais (e.g.: a comunicação organizacional, centralização) características do trabalho (e.g.: experiências de liderança e envolvimento com o trabalho). Cohen (1992) constatou que os antecedentes pessoais (onde se incluíam as variáveis educação, estado civil, sexo e motivação) detinham uma correlação mais forte com o empenhamento organizacional para os indivíduos de “colarinho azul” (Cohen, 1992, p. 552) do que para os indivíduos que ocupavam cargos de chefia.

Buchko, Weinzimmer e Sergeyev (1998) identificaram como antecedentes do empenhamento organizacional a idade, o nível de escolaridade, a posse dentro da organização e o tipo de função. Também que o envolvimento e a satisfação com o trabalho, a satisfação com o salário, a possibilidade de progressão na carreira, a satisfação com os seus superiores hierárquicos e colegas de trabalho estão associados ao aumento do empenhamento organizacional (Buchko, Weinzimmer & Sergeyev, 1998).

Sturges e Guest (2001) identificam três grupos de antecedentes do empenhamento organizacional: (1) a forma de satisfazer as expectativas, a orientação na gestão da carreira e auxílio à formação e desenvolvimento, (2) cultura e clima organizacional e (3) a capacidade de conciliar o trabalho com a vida pessoal, reconhecimento e atribuição de gratificações pelos resultados e a progressão na carreira.

Para Abdullah e Ramay (2012) os antecedentes do empenhamento organizacional podem ser categorizados em características do ambiente de trabalho, segurança no emprego, satisfação com a remuneração e participação na tomada de decisão. Os autores concluíram que a relação entre a segurança no trabalho e empenhamento organizacional era a mais significativa, indicando que um emprego seguro pode gerar um maior nível de empenhamento. O ambiente de trabalho saudável e amigável também obteve uma relação significativa com o empenhamento organizacional. No entanto, a participação na tomada de decisão e a satisfação com a remuneração obtiveram baixas correlações com o empenhamento organizacional.

O estudo dos antecedentes do empenhamento organizacional pode, ainda, ser analisado à luz de três correntes de investigação: (1) a corrente que estuda os modelos causais; (2) a corrente que utiliza os modelos processuais e por último, (3) a corrente que emprega os modelos das políticas e práticas de gestão de recursos humanos (Meyer, 1997).

3.3.1- Modelos Causais

A corrente que estuda os modelos causais procura identificar quais as variáveis antecedentes que influenciam o empenhamento dos indivíduos na organização, isto é procura identificar as variáveis que possam compreender e prever o empenhamento. Para Mathieu e Hamel (1989), Sturges e Guest (2001) e Tavares (2001) de entre a diversidade de variáveis, é possível destacar: as características pessoais, as características da função e do posto de trabalho, os fatores situacionais e as características estruturais da organização.

3.3.1.1- Características pessoais

Cohen (1992) considera as características pessoais como importantes antecedentes do empenhamento organizacional. Estas características compreendem as variáveis demográficas (gênero, idade, estado civil, antiguidade e nível de escolaridade) e as variáveis disposicionais, tais como os valores e a personalidade (Meyer & Allen, 1997).

No que concerne à variável gênero, a sua relação com o empenhamento carece de alguma consistência devido a conclusões contraditórias entre os diversos estudos (Loscocco, 1990; Marsden, Kelleberg e Cook, 1993). Por um lado, alguns investigadores consideram que as mulheres estão menos empenhadas na organização, uma vez que investem menos nos papéis profissionais (Price, 1977; Bruning e Snyder, 1983) ou por desempenharem um papel importante no contexto familiar (Healy, 1999), sendo muitas vezes necessário prestarem auxílio a filhos ou familiares dependentes, o que as obriga a interrupções no trabalho. Por outro lado, outros autores asseguram que as mulheres detêm um empenhamento superior ao dos homens (Mowday, Porter & Steers, 1982; Mathieu & Zajac, 1990, Marsden, Kelleberg & Cook, 1993) sobretudo na dimensão afetiva (Abdulla & Shaw, 1999) ou na dimensão instrumental (Hrebiniak & Alutto, 1972). Por sua vez, outros estudos não encontram diferenças no empenhamento ao nível do gênero (Singh *et al.*, 2004, citados por Nazari & Emami, 2012).

Quanto à idade, de uma forma geral, a literatura indica que a idade está positivamente relacionada com o empenhamento organizacional (Hrebiniak & Alutto, 1972; Mowday, Porter & Steers, 1982; Mathieu & Zajac, 1990; Sommer, Bae & Luthans, 1996; Beck & Wilson, 2000). As pesquisas revelam, também que os trabalhadores mais velhos estão mais ligados afetivamente à organização, sobretudo quando se relaciona com o desejo de permanecer na mesma (Allen & Meyer, 1993). Esta variável pode, igualmente estar relacionada com o empenhamento instrumental, dado os elevados e múltiplos investimentos feitos pelo indivíduo na organização (Hrebiniak & Alutto, 1972; Meyer & Allen, 1984). Mathieu e Zajac (1990) concluíram que a idade correlaciona-se, em especial, com o empenhamento comportamental. Para os autores, os trabalhadores mais velhos estão mais satisfeitos com o seu trabalho, pois ocupam melhores cargos, o que justifica a sua permanência na organização.

Relativamente ao estado civil, Mathieu e Zajac (1990) consideram que apesar da temática não estar suficientemente explorada, o estado civil pode estar relacionado com

o empenhamento instrumental, pois usualmente os colaboradores casados detêm maiores encargos financeiros.

Quanto à variável antiguidade, Sommer, Bae e Luthans (1996) afirmam que o empenhamento organizacional está positivamente correlacionado com a antiguidade do indivíduo na organização. Assim, quantos mais anos o indivíduo estiver numa organização, maior será a sua experiência e consequentemente maior será o seu estatuto, diminuindo, assim a sua propensão de abandonar a organização. De igual modo, Beck e Wilson (2000) consideram que os colaboradores recém-chegados à organização não desenvolvem níveis elevados de empenhamento afetivo ou instrumental, uma vez que possuem poucas informações sobre a mesma.

A variável nível de escolaridade parece estar negativamente relacionada com todas as dimensões do empenhamento (Mathieu & Zajac, 1990) e em especial, com a dimensão afetiva. O baixo empenhamento dos indivíduos pode ser explicado, por um lado, porque os indivíduos com maiores habilitações possuem mais oportunidades de emprego, levando-os a abandonar a organização (Steers, 1977). Por outro lado, porque os indivíduos mais qualificados vêm as expectativas criadas, em relação à organização, não serem satisfeitas, nomeadamente, expectativas de melhores recompensas (Sommer, Bae & Luthans, 1996), o que os leva a abandonar a organização.

No que respeita à variável personalidade, o modelo dos cinco fatores de personalidade, muitas vezes denominado como “Big Five” (John & Srivastava, 1999, citados por Kumar & Bakhshi, 2010) é um dos modelos mais proeminentes na psicologia contemporânea para descrever os aspetos mais salientes da personalidade (Kumar & Bakhshi, 2010). Este modelo dispõe hierarquicamente os traços de personalidade em cinco dimensões básicas: a abertura à experiência, a consciência, a socialização, a extroversão e o neuroticismo (McCrae & John, 1992). O modelo de cinco fatores de personalidade tem sido pesquisado em diversas áreas da psicologia organizacional, mas particularmente, tem sido estudado em relação ao desempenho no trabalho (Barrick & Mount, 1991). A relação do modelo de cinco fatores de personalidade com o empenhamento organizacional é muito menos estudada (Kumar & Bakhshi, 2010). Por conseguinte, o estudo de Kumar e Bakhshi (2010) propõe a relação entre as cinco grandes dimensões da personalidade e o empenhamento organizacional. Os autores concluíram que nenhum dos traços psicológicos associados à abertura, à

experiência, como o pensamento divergente (McCrae, 1996), parece estar correlacionado com o empenhamento afetivo ou instrumental. Por sua vez, esta característica de personalidade está negativamente correlacionada com o empenhamento normativo. A consciência, ligada à auto-disciplina e obediência, não está relacionada com o empenhamento afetivo, que envolve uma ligação emocional à organização (Meyer & Allen, 1991). Organ e Lingl (1995) também argumentaram que a consciência diz respeito à tendência para o envolvimento no trabalho. Este envolvimento proporcionará maior oportunidade para um indivíduo obter uma recompensa formal (e.g.: aumento de salário, promoção) e recompensas informais (e.g.: reconhecimento) que levam ao aumento dos custos associados ao abandono da organização (Erdheim, Wang & Zickar, 2006). Desta forma, a consciência está positivamente relacionada com a manutenção do empenhamento instrumental (Kumar & Bakhshi, 2010). A consciência também é uma manifestação de um forte senso de obrigação, persistência, assim, indivíduos com esta característica de personalidade tendem a estar normativamente empenhados. Os indivíduos extrovertidos tendem a experimentar mais emoções positivas do que os outros (Costa & McCrae, 1992). Dado que o empenhamento afetivo é a reação emocional positiva em relação à organização, um extrovertido goza de um empenhamento afetivo superior a um introvertido (Kumar & Bakhshi, 2010). Os extrovertidos valorizam certos aspectos extrínsecos ao trabalho, tais como oportunidades para interagir com os outros e recompensas sob a forma de aumentos salariais e benefícios (Eysenck & Eysenck, 1985, citados por Kumar & Bakhshi, 2010). Na base destas lógicas, Kumar e Bakhshi (2010) deduzem que os indivíduos extrovertidos percebem os custos associados ao abandono da organização, levando a um aumento no nível de empenhamento instrumental. Os mesmos autores concluíram que a socialização está positivamente relacionada com o empenhamento normativo, já que os indivíduos detentores desta característica sentem maior necessidade de retribuição (Erdheim *et al.*, 2006). Indivíduos com alto nível de neuroticismo têm tendência a experimentar emoções negativas mais do que os outros (Watson & Clark, 1984). Eles optam por colocar-se em situações que promovem o afeto negativo (Emmons, Diener & Larsen, 1985), e por isso possuem um baixíssimo nível de empenhamento afetivo. No entanto, estes indivíduos detêm elevado empenhamento instrumental (Kumar & Bakhshi, 2010), uma vez que estão mais preocupados com os custos associados ao

abandono da organização e com o facto de poderem enfrentar um novo ambiente de trabalho (Erdheim *et al.*, 2006).

3.3.1.2- Caraterísticas da função e do posto de trabalho

De entre a diversidade de caraterísticas da função tidas como antecedentes do empenhamento na organização, destacam-se a autonomia (Steers, 1977; Iverson, 1996), o conflito de papéis, a identificação do indivíduo com a função, o desejo de realização de expetativas (Glisson & Durick, 1988), a segurança no trabalho, as oportunidades de promoção (Curry, Wakefield, Price & Mueller, 1986), a perceção de justiça distributiva (Iverson, 1996), a diversidade de tarefas, o conteúdo do trabalho e a ambiguidade dos papéis organizacionais (Cohen, 1992; Tavares, 2001). Os estudos comprovam que a ambiguidade e o conflito de papéis relacionam-se negativamente com o empenhamento organizacional (Benson, 1998). Por outro lado, observam-se correlações positivas entre o carácter inovador, e não rotineiro do trabalho e o empenhamento (Souza, Ramos & Ferreira, 2001). A autonomia é considerada como um fator fundamental capaz de promover motivação dos funcionários, o seu bem-estar e satisfação (Camerino, Conway & Lusignani, 2005; Camerino & Mansano Sarquis, 2010). Em linha com esses resultados, a meta- análise conduzido por Humphrey, Nahrgang e Morgeson (2007) mostra que a autonomia está positivamente relacionada com importantes resultados do trabalho, tais como desempenho, satisfação com o trabalho, motivação intrínseca e empenhamento organizacional (Parker, Wall & Cordery, 2001). No que respeita ao empenhamento organizacional verifica-se que a autonomia está relacionada, especificamente, com o empenhamento afetivo, que incita o individuo a manter-se na organização e a trabalhar activamente para alcançar os objectivos organizacionais (Meyer & Allen, 1991; Mowday, Steers & Porter, 1979). No entanto, estes achados não são consensuais, uma vez que McNeese-Smith (1995) e Glisson e Durick (1988) consideram que as caraterísticas da função têm uma influência reduzida enquanto antecedentes do empenhamento organizacional, mais especificamente, a ambiguidade dos papéis e a variedade de tarefas.

3.3.1.2.1- Modelo de Hackman e Oldham (1975)

O modelo de Hackman e Oldham (1975) assenta em cinco características do posto de trabalho: a identidade (a possibilidade de efetuar um ciclo de trabalho completo e que seja identificável, com princípio meio e fim, que se possa “ver”); o significado da tarefa (o impacto que o trabalho possa ter na vida de outras pessoas, dentro ou fora da organização); a variedade de competências (a necessidade de usar habilidades e competências diferentes para efetuar o trabalho; a autonomia (o grau de independência que o trabalho dá ao indivíduo para decidir como o executar; e o feedback (o grau em que a realização do trabalho dá ao executante informação, tanto direta, como indiretamente). Estas características do trabalho parecem estar relacionadas com o empenhamento organizacional (Kittinger, Walker, Cope & Wuensch, 2009), com a motivação intrínseca, com a satisfação com o trabalho, com o desenvolvimento pessoal, com a qualidade do trabalho e com a diminuição de absentismo e *turnover* (Hackman & Oldham, 1975).

3.3.1.3- Fatores situacionais

Os fatores situacionais dizem respeito ao contexto de trabalho e incluem, essencialmente, a perceção do clima organizacional, o estilo de gestão e o estilo de liderança organizacional (Randall, 1993; Zeffane, 1994; Caetano & Tavares, 2000).

Alguns estudos baseados nas variáveis antecedentes do empenhamento organizacional sugerem que o empenhamento na organização está associado mais fortemente às variáveis situacionais do que às características pessoais ou estruturais (DeCottis & Summers, 1987; Meyer, 1997).

A literatura revela que a comunicação do líder com os colaboradores está positivamente coligada ao empenhamento na organização (Bateman & Strasser, 1984; Mathieu & Zajac, 1990). Quanto à relação entre estilo de liderança e empenhamento organizacional, a unanimidade sobre esta relação está longe de existir na literatura. Alguns estudos encontram uma relação positiva entre as duas variáveis (Porter *et al.*, 1976; Glisson & Durick, 1988; Savery, 1994), enquanto O'Reilly e Roberts (1978) não encontram qualquer ligação. Por sua vez, Yousef (2000) atribui uma relação negativa entre a liderança e o empenhamento organizacional.

3.3.1.4- Fatores estruturais

Vários estudos têm demonstrado que as características estruturais da organização são um antecedente importante do empenhamento organizacional (e.g.: Rhoades & Eisenberger, 2002). No entanto, os resultados relativos ao impacto dos fatores estruturais (tamanho, centralização, formalização) e o empenhamento não são conclusivos. As correlações destas variáveis com o empenhamento são praticamente nulas (Mathieu & Hamel, 1989; Cohen, 1993). Ainda assim, alguns autores como Sommer, Bae e Luthans (1996) têm relacionado a dimensão e o tipo de organização com o empenhamento na organização e concluem que a dimensão da organização se correlaciona negativamente com o empenhamento organizacional. Tal pode ser justificado pelo menor contacto e envolvimento das organizações de maior dimensão. Além disso, Sommer, Bae e Luthans (1996) asseveram que é nas organizações com maiores índices de centralização e formalização que se detetam valores mais baixos de empenhamento organizacional.

3.3.2- Modelos Processuais

Os modelos processuais analisam a forma como as variáveis causais condicionam o empenhamento na organização. Existem algumas variáveis que têm recebido especial atenção, enquanto possíveis antecedentes do empenhamento organizacional, designadamente a perceção de justiça organizacional e a perceção de suporte organizacional (Meyer & Smith, 2000).

É essencial esclarecer que as investigações, em meios organizacionais, tendem a indicar a existência de três dimensões de justiça: a justiça distributiva (Adams, 1965) que se focaliza no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos (e.g.: salários, classificações obtidas nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares, lucros distribuídos aos trabalhadores). A justiça procedimental (Thibaut & Walker, 1975, 1978; Lind & Tyler, 1988) centra-se no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar tais fins e, por último, a justiça interacional (Bies & Moag, 1986) que reflete a qualidade da interação com os decisores (e.g.: se o gestor age com

dignidade e respeito; se oferece justificações aos indivíduos afetados pelas decisões tomadas).

A literatura alude para a existência de uma relação positiva entre a percepção de justiça organizacional e maiores níveis de empenhamento organizacional (Sweeney & McFarlin, 1997; Meyer & Smith, 2000). Os estudos demonstram que os indivíduos que se sentem tratados com justiça, quer pela sua organização, quer pelas chefias, tendem a revelar níveis mais elevados de empenhamento organizacional, menores índices de absentismo, menor índice de *turnover*, maior propensão para mostrarem comportamentos de cidadania organizacional e níveis superiores de desempenho organizacional (Rego, 1999; Rego & Carvalho, 2002).

O suporte organizacional diz respeito ao grau em que os indivíduos percebem que a sua organização valoriza os seus contributos e revela preocupação com o seu bem-estar. O estudo de Eisenberger, Fasolo e Davis-LaMastro (1990) mostra que a percepção de suporte organizacional aparece positivamente correlacionada com o empenhamento na organização. O'Driscoll e Randall (1999), utilizando amostras de empregados da Irlanda e de Nova Zelândia, estudaram o impacto do suporte organizacional percebido e a satisfação com as recompensas intrínsecas e extrínsecas. Os autores observaram que as duas características são preditores importantes do empenhamento organizacional. Também os estudos de Meyer e Allen (1987); Eisenberger, Fasolo e Davis-LaMastro (1990) e Mathieu e Zajac (1990) concluem que o suporte organizacional está positivamente associado a um maior empenhamento organizacional, a um melhor desempenho e à adoção de comportamentos inovadores.

3.3.3- Modelos de Gestão de Recursos Humanos

Os estudos que focalizam a correlação das políticas de recursos humanos com o empenhamento organizacional são pouco consistentes na sua totalidade (Bandeira, Marques & Veiga, 2000). Como afirma, Meyer e Smith (2000) a avaliação do impacto que as políticas e práticas de gestão de recursos humanos têm no desenvolvimento do empenhamento organizacional tem sido alvo de escassa atenção. Observa-se principalmente a preocupação com práticas isoladas (Meyer & Allen, 1997) e poucas

pesquisas abrangem o sistema de recursos humanos como um todo (Bandeira, Marques & Veiga, 2000).

São várias as práticas de gestão de recursos humanos que têm sido analisadas como fatores capazes de desenvolver o empenhamento do indivíduo na organização (Ogilvie, 1986). De entre essas práticas analisadas na literatura, destacam-se: o recrutamento, a seleção, a comunicação, a avaliação de desempenho, a gestão de compensações, os planos de formação e a socialização. Wanous (1992) considera que a organização deve apostar nestas duas últimas práticas (a socialização e a formação do indivíduo), caso deseje erigir a propensão para o desenvolvimento de empenhamento organizacional do novo colaborador. Durante o processo de socialização, as mensagens transmitidas aos recém-chegados parecem mais significantes para determinar e fortalecer o empenhamento do que as características estruturais dessas práticas (Ashforth & Saks, 1996). Por sua vez, a formação também interfere com o vínculo do indivíduo à organização a que pertence (Tannenbaum *et al.*, 1991, citados por Bandeira, Marques & Veiga, 2000). Assim, as empresas que apostem na formação detêm indivíduos mais identificados com a empresa, com maior sentimento de pertença e, conseqüentemente, mais empenhados na organização (Morris & Sherman, 1981; Tavares, 2001). Também é possível afirmar que as organizações que apostem em oportunidades de promoção, na segurança no trabalho, em métodos de avaliação rigorosos e justos avistam colaboradores com maiores níveis de empenhamento organizacional (Morris & Sherman, 1981).

3.4- Consequências do Empenhamento organizacional

Os estudos sugerem que o empenhamento organizacional está positivamente relacionado com resultados desejáveis como a pontualidade (Mathieu & Zajac, 1990), a satisfação no trabalho (Bluedorn, 1982; Mowday *et al.*, 1982; Bateman & Strasser, 1984), a motivação (Mowday *et al.*, 1979), os comportamentos de cidadania organizacional (O'Reilly & Chatman, 1986) e a melhoria do desempenho individual (Mathieu & Zajac, 1990). Concomitantemente, o empenhamento organizacional parece estar negativamente associado ao absentismo e ao *turnover* (Cotton & Tuttle, 1986).

O elevado empenhamento na organização tem consequências positivas tanto para o indivíduo como para a organização. Whyte (1956) acrescentou que, se um

indivíduo é leal e empenhado com a organização, a organização também vai ser fiel a esse indivíduo. Ermann e Lundman (1982) afirmam que o empenhamento pode ser a via para a progressão na carreira, uma vez que, uma organização normalmente recompensa os funcionários, como feedback pelo seu elevado grau de empenhamento (Biggart & Hamilton, 1984). Por outro lado, com o elevado empenhamento dos colaboradores, a organização também sai beneficiada, uma vez que estes indivíduos esforçam-se muito mais para alcançar os objetivos organizacionais e para auferir melhores desempenhos (Mowday, Porter & Dubin, 1974). Efetivamente, Mowday *et al.* (1974) e Baugh e Roberts (1994) encontram uma correlação positiva entre empenhamento organizacional e desempenho. No entanto, esta associação não é unânime, uma vez que Kalleberg e Marsden (1995) argumentam que o empenhamento organizacional não está, em larga medida, relacionado com o desempenho no trabalho. Angle e Perry (1981) tal como Meyer *et al.* (1989) alegam que a correlação entre o empenhamento e o desempenho pode variar consoante a componente de empenhamento analisada.

Os estudos mostram que, de uma forma geral, o empenhamento também está negativamente relacionado com o *turnover* e com a intenção de abandonar a organização (Arnold & Feldman, 1982; Bluedorn, 1982). As evidências empíricas mostram que os indivíduos altamente empenhados com a organização estarão menos ausentes da organização, face àqueles que não estão empenhados organizacionalmente (Mathieu & Kohler, 1990). Genericamente, a literatura apresenta uma conexão negativa entre o *turnover* e o empenhamento afetivo (Angle & Perry, 1981; O'Reilly & Chatman, 1986; DeCottis & Summers, 1987); normativo (Wiener & Vardi, 1980) e instrumental (Farrell & Rusbult, 1981; Ferris & Aranya, 1983). No entanto, Gellatly (1995) considera que as dimensões instrumentais e normativas não surgem relacionadas com este comportamento de saída da organização.

Embora o elevado empenhamento na organização seja frequentemente associado a consequências positivas, há alguns autores que alertam para a possibilidade de o empenhamento ter repercussões nefastas. Por exemplo, se um indivíduo é altamente empenhado com as normas e os valores da sua organização, poderá em algumas situações, resistir à mudança (Merton, 1938). Por sua vez, Salancik (1977) afirma que a flexibilidade organizacional pode ser reduzida devido ao elevado empenhamento e Coser (1974) garante que os indivíduos que são muito empenhados com a organização

podem não ser capazes de ter um emprego alternativo. Além disso, Kanter (1977) garante que o alto nível de empenhamento pode causar *stress* em família, uma vez que o sucesso na realização do trabalho exige muito esforço e tempo, o que acarreta muitas vezes conflitos familiares (Greenhaus & Beutell 1985). De acordo com Korman, Witting, Berman e Lang (1981) os indivíduos com elevados níveis de empenhamento organizacional estão normalmente sobrecarregados de trabalho e acabam por ter pouca energia e tempo para as suas vidas pessoais.

O baixo nível de empenhamento com a organização pode, igualmente, acarretar consequências positivas tanto para o indivíduo como para a organização. A nível individual, um colaborador com baixo nível de empenhamento é inovador num ambiente de conflito e de incerteza (Thompson, 1965). Além disso, indivíduos com baixo nível de empenhamento estão mais propensos a mudar de emprego (Angle & Perry, 1981) melhorando as suas capacidades intelectuais e de trabalho na nova organização.

A nível organizacional, também podem ser aclaradas consequências positivas, na medida em que, muitas vezes são os indivíduos com baixa *performance* que deixam a organização, o que pode conduzir à rotatividade e absentismo, mas os prejuízos que poderiam ser acumulados com a sua presença estão cessados (Tufail, Zia, Khan & Irfan, 2005). Desta forma, após a demissão de um colaborador, a organização pode contratar uma pessoa que tenha mais capacidades e mais potencial para o substituir (Mowday *et al.*, 1982).

Por outro lado, o baixo empenhamento acarreta consequências negativas para o colaborador de uma organização, uma vez que este pode perder rendimentos, não participar na tomada de decisões nas reuniões, pode ter mais sobrecarga de trabalho ou receber críticas diretas (Ermann & Lundman, 1982). Além disso, indivíduos pouco empenhados têm poucos progressos na carreira e auferem promoções lentas (Randall, 1987).

O baixo empenhamento organizacional dos indivíduos pode, de igual forma, acarretar consequências perniciosas para a organização. Assim, se os colaboradores detiverem um baixo empenhamento, a taxa de rotatividade e intenções de *turnover* serão maiores e o desempenho organizacional será menor (Becker, Billings, Eveleth & Gilbert 1996; Cohen & Hudacek, 1998). Além disso, podem-se observar, por parte destes

indivíduos, comportamentos contraproducentes na organização, concedendo mau exemplo para os restantes colaboradores (Randall, 1987), o que poderá por em causa a eficiência e eficácia organizacional.

Capítulo 4. *TURNOVER*

4.1- O conceito de *Turnover*

Na era da globalização, o *turnover* ou rotatividade é um problema persistente nas organizações e é comum em organizações de diferentes configurações e dimensões, bem como em diferentes níveis da organização (Yin-Fah, Foon, Chee-Leong & Osman, 2010). A investigação do *turnover* remonta ao início do século XX e tem incidido em organizações desiguais e seguido diferentes metodologias de investigação (qualitativas e quantitativas) (Cotton e Tuttle, 1986). A principal explicação para a importância que lhe é atribuída deve-se ao facto de o *turnover* ter impacto ao nível do declínio da produtividade, da eficiência e dos lucros da organização (Larkin, 1995)

Na literatura é possível encontrar diversas definições de *turnover*. O *turnover* é definido como o término do contrato de trabalho e do contrato psicológico de um colaborador com a organização onde trabalha (Tett & Meyer, 1993).

O *turnover* diz respeito à rotação ou movimento do trabalhador no mercado de trabalho, entre empresas, lugares e ocupações; e entre os estados de emprego e desemprego (Burgess, 1998, citado por Cunha *et al.*, 2010). O *turnover* é o sair voluntário, ou seja, quando o colaborador deixa um trabalho ou muda para outra organização por iniciativa própria (Price & Mueller, 1981). Para Aydogdu e Asikgil (2011) o *turnover* deve ser entendido como a separação real da organização, ao passo que intenção de *turnover* consiste na atitude comportamental de intenção de sair da organização.

A intenção de *turnover* é vulgarmente designada como a vontade dos colaboradores de abandonarem as organizações onde trabalham, sendo que esta intenção é precursora do próprio *turnover* (Mobley, Griffeth, Hand & Meligno, 1979; Carmeli & Weisberg, 2006).

No estudo da rotatividade voluntária, vários estudos (e.g.: Steers & Mowday, 1981; Hom, Griffeth & Sellar, 1984; Steel & Ovalle, 1984) têm utilizado as intenções de *turnover* como sendo o indicador mais imediato e mais preciso da rotatividade efetiva. Esta relação entre a intenção de *turnover* e *turnover* efetivo da organização pode

ser regulada por variáveis internas e externas ao indivíduo, tais como as condições do mercado de trabalho e/ou a motivação do trabalhador (Carmeli & Weisberg, 2006).

4.2- Tipos de *Turnover*

O *turnover* pode ter por base motivos individuais ou coletivos. O *turnover* individual ocorre quando apenas um colaborador deixa a organização e o *turnover* coletivo acontece quando, num curto espaço de tempo, dois ou mais trabalhadores, tendo por base processos de carácter emocional decidem abandonar a organização (Bartunek, Huang & Walsh, 2008).

A literatura faz, igualmente, a distinção entre o *turnover* voluntário e involuntário (Shaw, Delery, Jenkins & Gupta, 1998). Assim, o *turnover* é considerado voluntário quando o colaborador abandona a organização com base em consequências sociais ou incidentes na vida, procurando mudanças na natureza do trabalho e/ou satisfação pessoal com o mesmo (Cotton & Tuttle, 1986; Kazi & Zadeh, 2011). Enquanto o *turnover* involuntário é baseado em fatores que estão além do controlo da organização, mas que se tornam motivo para o colaborador abandonar a organização (e.g.: reforma ou problemas de saúde) (Price, 1977; Kazi & Zadeh, 2011). Segundo Cunha *et al.*, (2010) a rotatividade voluntária pode ser contrariada pela organização se forem identificadas as razões subjacentes à saída do trabalhador. Ao identificar os motivos, a organização poderá antecipar e evitar futuras saídas.

O *turnover* pode, ainda, ser considerado interno ou externo. O interno diz respeito à transferência de um colaborador de um departamento para outro mas mantendo-se na mesma organização e o *turnover* externo diz respeito à saída de um colaborador de uma organização para outra (Ruby, 2002). Para Kazi e Zadeh (2011) este tipo de *turnover* é controlado pelos recursos humanos da organização, que faz esta rotatividade interna de forma a ajustar necessidades da organização, ou como estratégia de alcance do sucesso organizacional. O *turnover* interno implica a mudança das especificidades do trabalho de um colaborador e que podem originar conjunturas positivas ou negativas quer para o indivíduo, quer para a organização. Assim, o *turnover* interno pode resultar num aumento do desempenho no trabalho, ou pelo contrário originar *stress* ou diminuição da *performance* do colaborador (Kazi & Zadeh,

2011). Por sua vez, o *turnover* externo pode resultar num aumento da remuneração de um colaborador ou, pelo contrário numa diminuição do salário do indivíduo e/ou menor nível de satisfação devido à mudança de natureza do trabalho (Kazi & Zadeh, 2011).

Para Dalton, Todor e Krackhardt (1982) o *turnover* pode ser classificado como disfuncional ou funcional. O *turnover* disfuncional é a separação voluntária de colaboradores que a organização preferia reter (Dalton *et al.*, 1982), já que estes funcionários fizeram contribuições positivas para a organização e a perda de tais indivíduos pode ameaçar a eficácia organizacional, em termos de aumento de custos associados ao *turnover* (Abelson & Baysinger, 1984). A conceção de que toda a rotatividade organizacional é disfuncional tem sido muito acreditada numa série de trabalhos (Dalton, Todor & Krackhardt, 1982; Muchinsky & Morrow, 1980; Staw, 1980; Staw & Oldham, 1978). Por sua vez, o *turnover* funcional ocorre quando o indivíduo deixa voluntariamente a organização, mas esta, pelo contrário, tem uma opinião negativa sobre o colaborador e até prefere não o reter como membro organizacional (Dalton *et al.*, 1982).

A maior parte da investigação realizada neste âmbito não focaliza o *turnover* na sua verdadeira definição mas sim a “intenção de *turnover*” (Dalton, Cairns, Canavan, Downey & Fowler, 1995). Isto acontece por razões metodológicas, já que são poucos os colaboradores que abandonam o seu local de trabalho durante o período de uma investigação. No entanto, durante o mesmo período, qualquer colaborador pode interrogar-se de deve ou não permanecer na organização. Embora a intenção de fazer seja diferente de pô-lo em prática, existem estudos que corroboram a ideia de que a “intenção de sair” é o preditor mais forte do *turnover* (Tett & Meyer, 1993; Wasti, 2003), mostrando-se o precursor mais forte para a saída efetiva (Lee & Mowday, 1987; Michaels & Spector, 1982). Por esta facto, nesta investigação pretende-se aceder à intenção de *turnover* dos agentes de geriatria e não ao *turnover* efetivo, ao seja, à saída efetiva da instituição.

4.3- Desempenho no trabalho e *Turnover*

Compreender a relação entre o desempenho individual e rotatividade é muito importante. É vital avaliar o desempenho em duas perspetivas: como uma causa e como

consequência, e compreender a relação entre o desempenho e o *turnover* individual (Mobley, 1982). A consequência da rotatividade para as organizações é maior, quando os funcionários com alto desempenho deixam a organização.

Os resultados de pesquisas anteriores sobre a relação entre o desempenho no trabalho e a rotatividade têm sido inconsistentes. Por exemplo, Jackofsky (1984) demonstrou que, quanto menor o desempenho, maior é a probabilidade de *turnover*. Esta relação negativa foi encontrada entre diversas classes profissionais, nomeadamente, nos enfermeiros (Seybolt, Pavett, & Walker, 1978). Por outro lado, há autores que defendem uma relação positiva entre o desempenho no trabalho e a rotatividade (quando o desempenho é superior, maior é a probabilidade de *turnover*) (Price, 1977). No entanto, um terceiro conjunto de estudos tem mostrado não haver uma relação entre o desempenho dos indivíduos e a rotatividade (Farris, 1971; Bluedorn & Abelson, 1980).

4.4- Antecedentes do *Turnover*

Ao longo da literatura são mencionados um conjunto de fatores capazes de determinar a decisão individual dos trabalhadores deixarem voluntariamente as organizações, incluindo não só questões intrínsecas ao sujeito mas também questões relacionadas com as características do próprio trabalho, ambiente de trabalho e percepção de alternativas externas à organização (Fink & Fink, 1952).

Pettman (1973) identificou os possíveis antecedentes do *turnover* e classificou-os em três categorias: fatores externos (e.g.: taxa de desemprego, taxa de adesão e presença sindical); fatores relacionados com o trabalho (e.g.: salário, desempenho, clareza de papel, diversidade de tarefas, satisfação com o trabalho, com o salário, com as chefias, com os colegas de trabalho e oportunidades de promoção) e fatores pessoais (e.g.: idade, sexo, poder, educação, número de dependentes a seu cargo, inteligência, capacidades, aptidões).

Sree Rekha e Kamalanabhan (2004) categorizam os antecedentes do *turnover* em três componentes: a) fatores organizacionais (fatores intra organizacionais e extra organizacionais); b) percepção de suporte e justiça organizacional, *stress* organizacional,

satisfação com o trabalho e empenhamento (resultados individuais afetivos) e c) características demográficas (e.g.: idade, sexo, educação, posse).

Na perspectiva de Price e Mueller (1981) existem uma variedade de determinantes do *turnover*: as oportunidades de promoção, o trabalho rotineiro, a participação, a comunicação, a integração, o salário, a justiça distributiva, o profissionalismo, a formação e a responsabilidade. Para os autores, estes determinantes têm efeitos sobre a satisfação com o trabalho e com a intenção de permanecer na organização, o que influenciará diretamente as intenções de *turnover* dos indivíduos. Os resultados do estudo revelam que o trabalho rotineiro, a comunicação e as oportunidades de promoção têm um forte impacto no *turnover* mas, como era expectável, a satisfação com o trabalho foi a variável que deteve maior influência. O salário teve, identicamente, uma correlação consistente e positiva, na medida em que melhor salário contribui para a satisfação com o trabalho e para a intenção de permanecer na organização. Tal conclusão também é passível de ser observada nos estudos de Yin-Fah *et al.* (2010); Shahzad, Hayat, Abbas, Bashir e Kashif-ur-Rehman (2011) que asseveram que os colaboradores que experimentam um sistema onde são corretamente recompensados pelos seus esforços estão menos propensos ao *turnover*.

Para Cotton e Tuttle (1986) as características do indivíduo estão fortemente associadas à rotatividade. Destaca-se a idade, como uma variável relevante na previsão do *turnover*, no sentido em que, os trabalhadores mais velhos são menos propensos a deixar os seus postos de trabalho do que os seus colegas mais jovens (Manlove & Guzell, 1997). Muitas vezes, esta condição é atribuída à ausência de alternativas ou oportunidades de trabalho e/ou aos benefícios adquiridos (Spector, 1997). Estes resultados estão em linha com as conclusões de Yin-Fah *et al.*, (2010) ao afirmarem que a intenção de rotatividade irá reduzir devido ao aumento da idade e tempo de serviço na organização. Com o avançar da idade, os colaboradores adquirem experiência e conhecimentos, que influenciam a satisfação com o trabalho e, concomitantemente, o desempenho profissional. Desta forma, os indivíduos mais velhos estarão mais empenhados na organização.

Os resultados dos estudos de Knapp, Harissis e Missiakoulis (1982) e Schwartz (1989), em relação ao género e *turnover*, demonstram que as mulheres são mais propensas a deixar o seu local de trabalho do que os homens, sendo muitas vezes

necessário prestarem auxílio a filhos ou familiares dependentes, o que as obriga a interrupções no trabalho (Healy, 1999). Quanto à qualificação, os resultados sugerem que os colaboradores mais instruídos têm mais alternativas de emprego e mostram-se mais propensos para abandonar o seu emprego atual (Cordes & Dougherty, 1993; Blankertz & Robinson, 1997).

Para Fisher (1986) a rotatividade organizacional incide, sobretudo, nos novos funcionários, sendo que um dos principais fatores que afeta a intenção de rotatividade é a escassa socialização. As pesquisas indicam que as estratégias de socialização para além de estarem relacionadas com o *turnover* também influenciam a satisfação com o trabalho, o empenhamento organizacional e as expectativas do indivíduo (Saks & Ashforth, 1997). Além disso, a socialização interfere nas percepções da pessoa em relação à organização, na congruência dos valores pessoais e organizacionais (Cable & Parsons, 2001; Cooper-Thomas, Van Vianen & Anderson, 2004) e permite o ajuste dos recém-chegados ao novo ambiente e às suas novas funções (Cooper-Thomas & Anderson, 2002; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Quando os funcionários novos entram nas organizações e se verifica que os seus resultados não estão em conformidade com as expectativas criadas, a insatisfação com o trabalho instala-se e aumentam as probabilidades do indivíduo abandonar a organização (Wanous, Poland, Premack & Davis, 1992). No entanto, a existência de uma socialização bem-sucedida, promovida pela organização, resultará na satisfação com o trabalho, na integração social, na clareza do papel e, conseqüentemente, na menor intenção de *turnover* (Bauer & Green, 1998; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000).

O trabalho empírico também apoia a ideia de que, em geral, as condições do mercado de trabalho influenciam o nível de *turnover* individual. Por exemplo, Carsten e Spector (1987), na sua meta-análise, descobriram que as correlações entre a satisfação no trabalho e o *turnover* voluntário tendem a ser maiores quando o desemprego é inferior, o que sugere que a insatisfação no trabalho é mais provável para predizer o *turnover*, quando a taxa de desemprego é baixa.

Tem sido recorrente, nos estudos sobre rotatividade voluntária, que a disponibilidade de empregos alternativos influencia as intenções de mudança e o comportamento. Na meta análise Cotton e Tuttle (1986) concluíram que a percepção de alternativas de emprego está fortemente correlacionada com as intenções de saída do

indivíduo da organização. March e Simon (1958, p.100) afirmaram que "*em quase todas as condições, o único e mais preciso preditor de rotatividade do trabalho é o estado da economia... Quando os empregos são abundantes, a rotatividade voluntária é alta, quando os empregos são escassos, a rotatividade voluntária é pequena*". Na mesma linha, Michaels e Spector (1982, p.58) sugeriram que "*se uma pessoa tem a intenção de sair de um emprego, ele ou ela provavelmente sairá quando outro trabalho estiver disponível*".

No que respeita às características do trabalho, os estudos comprovam a existência de relação entre as especificidades do trabalho e a rotatividade. Os resultados de Mowday, Stone e Porter (1979) são uma exceção, dado que não se observam quaisquer correlações entre as características do trabalho e o *turnover*. Efetivamente, a variedade de habilidades, significado e identificação de tarefas, autonomia no trabalho e feedback, revelam uma associação negativa com o *turnover* (Spencer & Steers, 1981; Michaels & Spector, 1982). Os horários de trabalho, os conflitos e ambiguidades de papéis, a sobrecarga de tarefas, a impossibilidade de conciliação trabalho-família, a escassez de formação e a falta de oportunidades de desenvolvimento das competências também têm mostrado correlações consistentes e positivas com o *turnover* (Eby, Freeman, Rush & Lance, 1999; Fink & Fink, 1952; Laser, 1980; Layne, Hohenshil & Singh, 2004). Destacam-se também os fatores inerentes à própria função ou organização e ao tipo de liderança (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979; Porter & Steers, 1973).

O *stress* ocupacional definido como a medida em que as funções do trabalho são difíceis de cumprir para o colaborador em causa (Sree Rekha & Kamalanabhan, 2004) também está significativamente correlacionado com a decisão do funcionário continuar ou abandonar uma organização (Yin-Fah *et al.*, 2010). No seu estudo, Sree Rekha e Kamalanabhan, (2004) mencionam a existência de quatro tipos de *stress* no trabalho, previamente revelados pela Universidade de Michigan: inadequação de recursos (falta de meios para realizar uma tarefa); ambiguidade do papel; conflitos de papel (papeis inconsistentes) e a carga de trabalho (quantidade de esforço exigido por um trabalho). Efetivamente, o *stress* ocupacional é precursor do *turnover* e é uma condição que afeta negativamente os funcionários, o seu trabalho e conseqüentemente, o bem-estar das organizações (Lambert, Hogan & Griffin, 2008). Contrariamente a este entendimento, Sager (1994) encontrou semblantes positivos quando relacionam o *stress* no trabalho e

as intenções de abandono da organização. Tal concepção acarreta resultados de ordem positiva tanto para o indivíduo como para a organização. A nível individual, geralmente, são os funcionários que desempenham um duplo papel e têm sobrecarga de trabalho que optam por deixar a organização (Hendrix, Spencer & Gibson, 1994). A nível organizacional, quando o ambiente de trabalho numa organização não é satisfatório, os indivíduos preferem mudar para outro emprego, caso contrário iriam começar a ausentar-se do trabalho, o que acabaria por interferir com a produtividade da organização (Shahzad *et al.*, 2011).

Na perspetiva de Paoline, Lambert e Hogan (2006) e Abbas, Bashir e Kashif-ur-Rehman (2011) a organização pode e deve intervir a fim de controlar o *stress* do indivíduo e, consequentemente evitar a rotatividade. Para tal, deve fornecer aos colaboradores algumas pausas ou tempo de lazer, fomentar o bom relacionamento entre os funcionários, proporcionar um ambiente de trabalho satisfatório e definir claramente as funções que o indivíduo deve desempenhar no seu posto de trabalho.

4.5- Consequências do *Turnover*

A rotatividade de pessoal pode acarretar sérias consequências para uma organização. É muito dispendioso para uma empresa anunciar, recrutar, selecionar e contratar novos funcionários (Staw, 1980; Abbasi & Hollman, 2008), bem como assegurar as funções do colaborador que deixou a organização, enquanto outro não é escolhido para o seu lugar. A constante saída/entrada de indivíduos pode afetar o trabalho de quem permanece e prejudicar o clima e satisfação no trabalho (Cunha *et al.*, 2010). Pode também refletir-se na relação com os clientes, fornecedores ou outros *stakeholders*, uma vez que estes se vêem confrontados com diferentes interlocutores em curtos espaços de tempo (Cunha *et al.*, 2010).

Seguindo esta concepção de que o *turnover* acarreta sérias consequências para a organização, Pinkovitz (1997) identifica os três custos mais comuns associados à rotatividade dos colaboradores: os custos de separação, os custos de reposição e os custos de formação. Os custos de separação incluem custos incorridos para entrevistas de saída, funções administrativas relacionadas com a rescisão (e.g.: indemnização). Os custos de reposição incluem o custo de atrair candidatos, entrevistas de admissão, testes,

viagens/despesas de mudança, despesas administrativas com o pré-emprego, exames médicos, aquisição e disseminação da informação. Os custos de formação incluem custos da formação ministrada aos novos elementos da organização. As estimativas sugerem que os custos associados ao *turnover* podem variar de 25 a cerca de 200 por cento da compensação anual (Klewer & Shaffer, 1995; Pinkovitz, 1997). Por outro lado, existem custos de rotatividade que são mais difíceis de calcular. Estes incluem interrupção do serviço, os custos emocionais, a perda da moral, a perda de experiência, o cansaço e absentismo entre os restantes empregados (Adidam, 2006).

Também Dess e Shaw (2001) consideram a existência de duas correntes principais capazes de descrever os desfechos do *turnover* voluntário. Na primeira corrente, ao que apelidam de perspectiva do custo, os autores estão em linha com o estudo de Pinkovitz (1997) e refletem sobre os custos de rotatividade voluntária (e.g.: entrevistas de saída, publicidade, custos de seleção, aposta em novas formações). Na segunda corrente, na abordagem de custo-benefício, Dess e Shaw (2001) têm em conta os custos de *turnover*, mas também os benefícios da rotatividade nas organizações, como reduções da estagnação e abandono dos funcionários com baixo desempenho (Abelson & Baysinger, 1984; Schneider, 1987).

Apesar do *turnover*, tradicionalmente, ser cogitado como disfuncional para a organização, há alguma discussão que sugere o contrário (Dalton & Todor, 1979; Dalton, 1981). Efetivamente alguns autores afirmam que algum grau de *turnover* tem consequências positivas tanto para as organizações, como para os indivíduos (Dalton & Todor, 1979; Staw, 1980). De entre os potenciais benefícios das taxas de rotatividade, indicados na literatura, ressalta-se a maior flexibilidade de pessoal e os colaboradores com salários muito elevados podem ser substituídos por trabalhadores que ganhem menos, mas equitativamente qualificados, com a introdução de novas ideias, conhecimentos, práticas, experiências e competências na organização (Abelson & Baysinger, 1984). O *turnover* pode ainda, fornecer às organizações vitalidade, vantagens financeiras e renovação organizacional (Fink & Fink, 1952).

Também Dalton e Todor (1979) consideram que a rotatividade pode conduzir a resultados positivos e focam o *turnover* na perspectiva organizacional, económica, sociológica e psicológica. Assim, do ponto de vista organizacional, os autores asseveram que há evidências de que o *turnover* aumenta a eficácia organizacional, a

inovação, a cooperação entre as empresas e fomenta a mudança tecnológica. A nível económico Dalton e Todor (1979) encaram que a mobilidade e a migração são essenciais. Em geral, a mobilidade aumenta o produto nacional líquido e contribui, a longo prazo, para o crescimento da economia, serve, ainda, para reduzir a disparidade de rendimentos entre os indivíduos. Sociologicamente, os autores consideram que o *turnover* ajuda no desenvolvimento económico e social do indivíduo, já que a mobilidade é um processo seletivo no qual os indivíduos são canalizados para áreas onde o seu potencial pode ser plenamente realizado e pode servir para reduzir a desigualdade no intercâmbio social. Finalmente, Dalton e Todor (1979) consideram que o *turnover* permite a retificação de erros que ocorrem no processo de procura de emprego e pode igualmente, ser considerado um mecanismo de defesa para o indivíduo sob *stress*. O bloqueio deste processo conduz à apatia, absentismo, sabotagem e outros comportamentos não produtivos ou contraproducentes.

Capítulo 5. SATISFAÇÃO

5.1- O conceito de satisfação

A satisfação com o trabalho é das variáveis dependentes que mais desperta o interesse por parte dos teóricos do comportamento organizacional (Cunha *et al.*, 2007) Esta variável, muitas vezes confundida com a motivação (Cunha *et al.*, 2007) e tem apresentado divergências quanto à sua definição. Locke (1969) defende a satisfação como uma resposta afetiva resultante de uma situação de trabalho, ou seja, um estado emocional que possui dois fenômenos: o de alegria (satisfação) e o de sofrimento (insatisfação) Locke (1969, 1976). Fraser (1996) apresenta satisfação no trabalho como um estado pessoal, subjetivo, dinâmico e constantemente em mudança, por condições intrínsecas e extrínsecas do trabalho e do trabalhador. Por sua vez, Rego (2001) considera que a satisfação no trabalho está relacionada com o tratamento de justiça e de respeito a que o trabalhador é submetido. Já Robbins (2002, p.74) define satisfação no trabalho “*como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza*”.

5.2- Os antecedentes da satisfação

Para Bauk (1985, citado por Marqueze & Moreno, 2005) os fatores considerados como os mais significantes da insatisfação no trabalho são a falta de conhecimento sobre oportunidades de progressão na carreira, a forma como ocorre a avaliação de desempenho, a carga de trabalho excessiva, assim como a sua interferência na vida particular do indivíduo. Sneed e Herman (1990) verificaram uma relação estatisticamente significativa da satisfação no trabalho com bons salários e benefícios, bom relacionamento social no trabalho (envolvendo chefia e colegas) e perspectivas de crescimento profissional dentro da organização. Por sua vez, Cavanagh (1992) também apresenta fatores que poderiam determinar a satisfação: a idade, o sexo, a inteligência, o nível de escolaridade, a experiência, o nível hierárquico, o *status* profissional, a autonomia do trabalho, a repetitividade de tarefas, o tipo de tarefa executada, a remuneração e o resultado do trabalho. Um estudo realizado por Elovainio *et al.* (2000)

com profissionais de saúde permitiu encontrar uma associação positiva da satisfação com a estabilidade no emprego, bons salários e compensações, bom relacionamento com as chefias e oportunidades de desenvolvimento profissional.

Pina e Cunha, *et al.* (2007) consideram que a satisfação deve ser entendida como a resposta a um conjunto de factores percebidos pelos indivíduos como mais ou menos ajustados às suas expectativas. Nesse sentido, as causas da satisfação podem ser divididas em causas pessoais ou organizacionais.

5.2.1- Causas pessoais da satisfação

As causas pessoais podem ser divididas em fatores individuais, que respeitam aos aspectos motivacionais e valores intrínsecos do indivíduo (Lima, Monteiro & Vala, 1995) e fatores demográficos (e.g.: idade, sexo, habilitações).

Quanto à dimensão de habilitações, os estudos revelam que os indivíduos com habilitações literárias mais elevadas estão mais satisfeitos com o seu trabalho preocupando-se mais com a qualidade do seu desempenho no posto de trabalho (Clark, 1998). No que respeita à idade, Clark, Oswald e Warr (1996); Spector (1997) afirmam existir uma relação positiva entre a satisfação e a idade, ou seja, quanto maior a idade do trabalhador, maior a sua satisfação no trabalho. De igual modo, Spector (1997) refere que os trabalhadores mais velhos estão mais satisfeitos com o seu trabalho, desempenham trabalhos socialmente mais prestigiantes, detêm níveis mais elevados de responsabilidade e por isso exercem cargos com um nível hierárquico superior e auferem melhores recompensas. No que concerne ao género, a generalidade dos estudos apontam que as mulheres têm revelado níveis de satisfação inferiores aos dos homens, o que pode ser explicado por desigualdade de oportunidades ou diferenças salariais (Lameira, 2002; Pina e Cunha *et al.*, 2007).

5.2.2- Causas organizacionais da satisfação

As causas organizacionais envolvem fatores relacionados diretamente com a organização. Desta forma, verifica-se que a equidade entre os indivíduos

(nomeadamente ao nível da remuneração), a segurança no trabalho, o ambiente de trabalho, a supervisão, as condições de trabalho, a motivação e a satisfação com as tarefas, são condições fulcrais e determinantes para a satisfação do indivíduo com o trabalho (Demmer, 2002; Mason & Griffin, 2002; Chirumbolo & Hellgren, 2003; Koustelios & Tsigilis, 2005). De acordo com o exposto, os fatores intervenientes na satisfação no trabalho são diversos, não há um único fator determinante da satisfação, uma vez que estes dependem do ambiente, das condições de trabalho e da avaliação do indivíduo ao próprio trabalho (Marqueze & Moreno, 2005).

5.3- Consequências da Satisfação

Estar ou não satisfeito com o trabalho incorre consequências diversas, tanto a nível pessoal como profissional. A nível pessoal, a satisfação afeta diretamente o comportamento, a saúde e o bem-estar do trabalhador (Henne & Locke, 1985; O'Driscoll & Beehr, 2000), sendo que uma maior satisfação remete a um menor número de queixas de saúde. A insatisfação está relacionada à incerteza, a conflitos de papéis no contexto do trabalho e a pressões no ambiente de trabalho (O'Driscoll & Beehr, 2000). Na mesma linha, Rahman e Sem (1987) apontam que a satisfação no trabalho possui grande influência na determinação dos níveis de *stress* e na qualidade de vida do trabalhador. Para Robbins (2002) há necessidade de estudos sobre a satisfação no trabalho que focalizem o estado de saúde dos trabalhadores.

Não obstante, a satisfação com o trabalho pode acarretar consequências para a organização, interferindo na produtividade, comportamentos de cidadania organizacional, empenhamento organizacional e rotatividade do indivíduo (Pina e Cunha *et al.*, 2007). Martinez (2002) também aponta alguns efeitos comportamentais consequentes da insatisfação no trabalho verificados na sua pesquisa: absentismo, rotatividade, atrasos ou pausas prolongadas e/ou não autorizadas, queda da produtividade, protestos ou greves. No entanto, o autor garante que é necessário considerar que estas respostas são individuais e variadas. Rahman e Sem (1987), Rego (2001) e Martinez (2002) garantem que trabalhadores satisfeitos com o seu trabalho possuem um menor número de absentismo. Em contradição, Robbins (2002), no seu

livro sobre comportamento organizacional, aponta uma relação negativa entre satisfação e absentismo, justificando que os funcionários satisfeitos, desde que não sofram punições, podem faltar na mesma proporção que os funcionários insatisfeitos. Remetendo à relação entre satisfação e produtividade, Robbins (2002), garante que a satisfação dos funcionários não é determinante para uma maior produção. O autor afirma, que seria mais correto considerar o inverso, funcionários mais produtivos tendem a ser funcionários mais satisfeitos e felizes, devido a recompensas do tipo aumento de remuneração ou promoções.

Capítulo 6. EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL, INTENÇÕES DE *TURNOVER* E SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

6.1- Empenhamento organizacional e *Turnover*

Tem sido dada uma grande atenção ao conceito de empenhamento organizacional e à sua relação com o *turnover*. Por definição, as pessoas mais empenhadas têm maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem na realização do seu trabalho e no alcance dos objetivos organizacionais (Mowday, Porter & Steers, 1982).

O empenhamento organizacional é comumente empregue como um antecedente para o envolvimento com o trabalho, a intenção de *turnover* e comportamentos de cidadania organizacional (Sorensen, 1990; Lacity, Iyer & Rudramuniyaiah, 2008). De facto, são vários os modelos (Mobley *et al.*, 1979; Steers & Rhodes, 1978) que refletem sobre o empenhamento organizacional e a sua relação com o *turnover* e absentismo. De uma forma geral, as evidências empíricas demonstram a existência de uma correlação negativa entre o empenhamento organizacional e a intenção de *turnover* (Tett & Meyer, 1993; Vandenberghe, Bentein & Stinglhamber, 2004; Addae & Parboteeah, 2008). O estudo de Werbel e Gould (1984) sobre o empenhamento organizacional e a rotatividade de enfermeiros a trabalhar há mais de um ano, vai de encontro a estas conclusões. Contudo, Cohen (1991) acrescenta, que a relação inversa entre empenhamento e *turnover* é mais forte para os colaboradores que estão numa fase inicial de carreira (ou seja, até aos 30 anos de idade) do que para aqueles que se encontram em fases posteriores. Por outro lado, outros estudos demonstram que as correlações entre o empenhamento organizacional e o *turnover* produzem poucas conexões, ou mesmo nenhuma (Lacity, Iyer & Rudramuniyaiah, 2008). Para Mathieu e Zajac (1990) uma explicação para essa baixa correlação prende-se com o facto de outras variáveis provavelmente moderarem a relação entre os dois construtos. Para outros autores, estas inconsistências podem ser devidas: (a) à maneira como o empenhamento organizacional é definido e operacionalizado (Steers & Porter, 1983), (b) à forma como o *turnover* é definido e operacionalizado (Price, 1977), ou (c) ao resultado de artefactos estatísticos

tais como imprecisão nas amostras e os erros de medição (Hunter, Schmidt & Jackson, 1982). Da literatura é possível apurar que existem determinantes que estão negativamente associados ao *turnover* e, concomitantemente, relacionados de forma positiva com o empenhamento organizacional, tais como: a idade, a antiguidade, as capacidades, o prestígio de trabalho, o salário, as oportunidades de promoção, a satisfação com o trabalho, o desafio do posto de trabalho, a realização pessoal e a coesão com os colegas de trabalho (Kerr, 1947; Smith & Kerr, 1953; Silcock, 1954; Hedberg, 1960; Hrebiniak & Alutto, 1972; Buchanan, 1974).

Jaros (1997) testou a relação entre o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) e as intenções de *turnover* dos indivíduos. O autor encontrou resultados consistentes com os desenlaces de outros estudos (Somers, 1995; Meyer, Allen & Smith, 1993; Wong, Ngo & Wong, 2001) ao demonstrar que o empenhamento afetivo é o preditor mais forte das intenções de *turnover*. Também o estudo de Yousef (2002) indicou uma alta correlação entre o empenhamento afetivo e intenção de rotatividade dos indivíduos. Outros investigadores admitem uma fraca ou moderada relação entre o empenhamento normativo e instrumental e a intenção de rotatividade (Suliman 2002; Marchiori & Henkin 2004).

Perante a descoberta de que o empenhamento afetivo está ligado de forma negativa e significativa à intenção de rotatividade, Jaros (1997) considera que as organizações que desejem reduzir o *turnover* voluntário do indivíduo podem fazê-lo, concentrando-se nas experiências e características dos postos de trabalho, ou seja, atuando sobre as variáveis identificadas como antecedentes significativas do empenhamento afetivo, tais como: a autonomia, o significado, variedade e identificação com as tarefas, confiança na supervisão e feedback organizacional (Allen & Meyer, 1990).

6.2- Empenhamento e Satisfação

A satisfação com o trabalho também parece estar relacionada com o empenhamento organizacional (Glisson & Durick, 1988). De uma forma geral, há consenso de que estes dois conceitos são diferentes e estão positivamente correlacionados um com o outro (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; Meyer &

Allen, 1984). No entanto, há um debate sobre a sua ordenação causal. Alguns estudos indicam que a satisfação no trabalho provoca influência no empenhamento organizacional (Williams & Hazer, 1986; Matheiu & Zajac, 1990; Sikorska-Simmons, 2005), enquanto outros argumentam que é o empenhamento que influencia a satisfação (Vandenberg & Lance, 1992; Freund, 2005). No entanto, há mais evidências empíricas de que a satisfação no trabalho causa o empenhamento organizacional (Matheiu & Zajac, 1990; Sikorska-Simmons, 2005; Findler, Wind & Barak, 2007; Landsman, 2008) do que a relação inversa.

6.3- Satisfação e *Turnover*

A satisfação no trabalho também tem sido um tema relevante na literatura organizacional, prevendo resultados organizacionais, tais como o *turnover* e o absentismo (Premalatha, 2011). Inúmeros autores defendem que a satisfação com o trabalho é um antecedente chave do *turnover* (Mobley *et al.*, 1979; Williams & Hazer, 1986; Yin-Fah *et al.*, 2010) encontrando-se uma correlação negativa e consistente entre ambos. Efetivamente, colaboradores com baixo nível de satisfação no trabalho estão mais propensos a abandonar os seus empregos (Robbins, 2002), mas se pelo contrário, o nível de satisfação no emprego é elevado, o *turnover* tem propensão a reduzir (Castelo, Engber & Anderson, 2007). Na mesma linha, Tuttle (1986) concluiu que quanto mais satisfeitos os indivíduos estiverem com o trabalho, com as chefias e com o salário, menor será a sua vontade de abandonar a organização.

Mobley (1977) refina as relações entre a satisfação no trabalho e a rotatividade voluntária e constrói um modelo que permite a descrição do processo psicológico entre a insatisfação no trabalho e o *turnover*, de uma forma testável. Especificamente, a teoria de Mobley considera a insatisfação no trabalho em diferentes aspectos: (1) pensar em desistir do emprego atual (2) refletir sobre a utilidade de procurar outro emprego e os custos associados a um abandono do emprego atual. Diferentes reacções poderão emergir, nomeadamente, a intenção de procurar empregos alternativos, (4) a procura de alternativas reais e (5) a avaliação e aceitabilidade das alternativas identificadas. Estes

últimos resultados da avaliação levam a (6) comparações destas alternativas com trabalho atual, que por sua vez podem conduzir (7) a uma intenção de sair e *turnover* efetivo. Lee e Mitchell (1994) consideram que nem todos os colaboradores seguem esta sequência de passos, já que alguns funcionários podem transpor etapas ou experimentar outra.

Capítulo 7. METODOLOGIA

Após a pesquisa bibliográfica sobre o empenhamento organizacional, intenções de *turnover* e satisfação com o trabalho, torna-se essencial descrever todo o procedimento metodológico a utilizar na pesquisa. Este capítulo desenrola-se desde a delimitação do problema e formulação de questões iniciais, a definição das variáveis dependentes e independentes que integram o modelo teórico, apresentação do modelo teórico e hipóteses do estudo e apresentação do instrumento de recolha de dados.

7.1-Delimitação do problema

As estatísticas revelam que o peso da população idosa mantém a tendência crescente, em consequência da diminuição da fecundidade e do aumento da longevidade (INE, 2013). Dadas as estatísticas, é presumível que o número de pessoas com 65 ou mais anos manterá a tendência em alta e aumentará cerca de 1,1 milhão, passando a sua proporção no total de 17,7% para 31,8%, entre 2010 e 2050 (Gonçalves & Carrilho, 2006). Associado a estes dados referentes à evolução demográfica, o índice de dependência de idosos duplicará, passando de 26 para 58 idosos por cada 100 indivíduos em idade ativa e o Índice de envelhecimento subirá de 115 para 243 idosos por cada 100 jovens (Gonçalves & Carrilho, 2006).

Uma vez que o número de idosos irá aumentar nos próximos anos é expectável que estes indivíduos, bem como os seus familiares, necessitem cada vez mais do auxílio dos agentes de geriatria, responsáveis por prestar cuidados de apoio direto ao idoso, no domicílio e em contexto institucional, zelando pelo seu bem-estar físico, psicológico e social, de acordo com as indicações da equipa técnica e os princípios deontológicos (Catálogo Nacional de Qualificações, 2008).

Não obstante, o ato de cuidar de idosos é, por vezes uma tarefa complicada. O processo de cuidar implica muitas adaptações físicas, sociais, cognitivas e emocionais (Sousa, Figueiredo & Cerqueira, 2004) em especial quando o idoso sofre de alguma demência. O cuidar de idosos demenciados tem consequências para o cuidador, designadamente sobrecarga física e níveis de *stress*, (Barbosa, Cruz, Figueiredo,

Marques & Sousa, 2011). De facto, os cuidadores sob *stress* tendem a relatar maiores índices de sintomas depressivos, ansiedade, maior uso de psicotrópicos, menor satisfação com a vida e pior avaliação subjetiva da saúde (Kinney & Stephens, 1989). Efetivamente, o stress que advém do ato de cuidar pode ser um fator determinante das intenções de *turnover* dos agentes de geriatria. A literatura apresenta evidências da correlação positiva entre o stress e a decisão do indivíduo abandonar uma organização (e.g.: Yin-Fah *et al.*, 2010). Assim sendo, um dos grandes desafios destas instituições será reter colaboradores empenhados e capazes de zelar pelo bem-estar físico, psicológico e social do idoso e, ao mesmo tempo, garantir qualidade na prestação de serviços/cuidados, de forma a poder alcançar o sucesso organizacional.

Por outro lado a satisfação com o trabalho também desempenha um papel fulcral no êxito das organizações, já que a satisfação é um dos mais importantes resultados do trabalho humano e está associada ao desempenho, portanto, espera-se que os indivíduos mais satisfeitos sejam também os mais produtivos (Cunha *et al.*, 2007).

Face a esta contextualização e apesar da inexistência de pesquisas efetuadas nesta área no nosso país, delineia-se o seguinte problema:

“Qual o impacto do empenhamento organizacional nas intenções de *turnover* e na satisfação global com o trabalho dos agentes de geriatria?”

A realização deste estudo pretende ainda contribuir para a resposta às seguintes questões de investigação:

- a) Qual o nível de empenhamento organizacional dos agentes de geriatria?
- b) As variáveis sociodemográficas influenciam o empenhamento organizacional dos agentes de geriatria?
- c) As variáveis do contexto de trabalho influenciam o empenhamento organizacional dos agentes de geriatria?
- d) Qual a conexão existente entre o empenhamento organizacional e as intenções de *turnover* dos agentes de geriatria?
- e) Qual a relação entre o empenhamento organizacional e a satisfação global com o trabalho entre os agentes de geriatria?

f) Qual a influência do empenhamento organizacional na satisfação e nas intenções de *turnover* dos agentes de geriatria da instituição?

7.2- Definição das variáveis

As variáveis podem ser definidas como “*qualidades, propriedades ou características de objetos, de pessoas ou de situações que são estudadas numa investigação*” (Fortin 1999, p.36). Por sua vez, estas variáveis podem ser classificadas em variáveis dependentes ou independentes. A variável dependente é aquela que o investigador tem interesse em compreender, explicar ou predizer (Polit & Hungler, 1995). E a variável independente é aquela que produz efeitos (diretos ou indiretos) na variável dependente (Polit & Hungler, 1995).

Atendendo aos conceitos expostos anteriormente, para este estudo foram seleccionadas as seguintes variáveis:

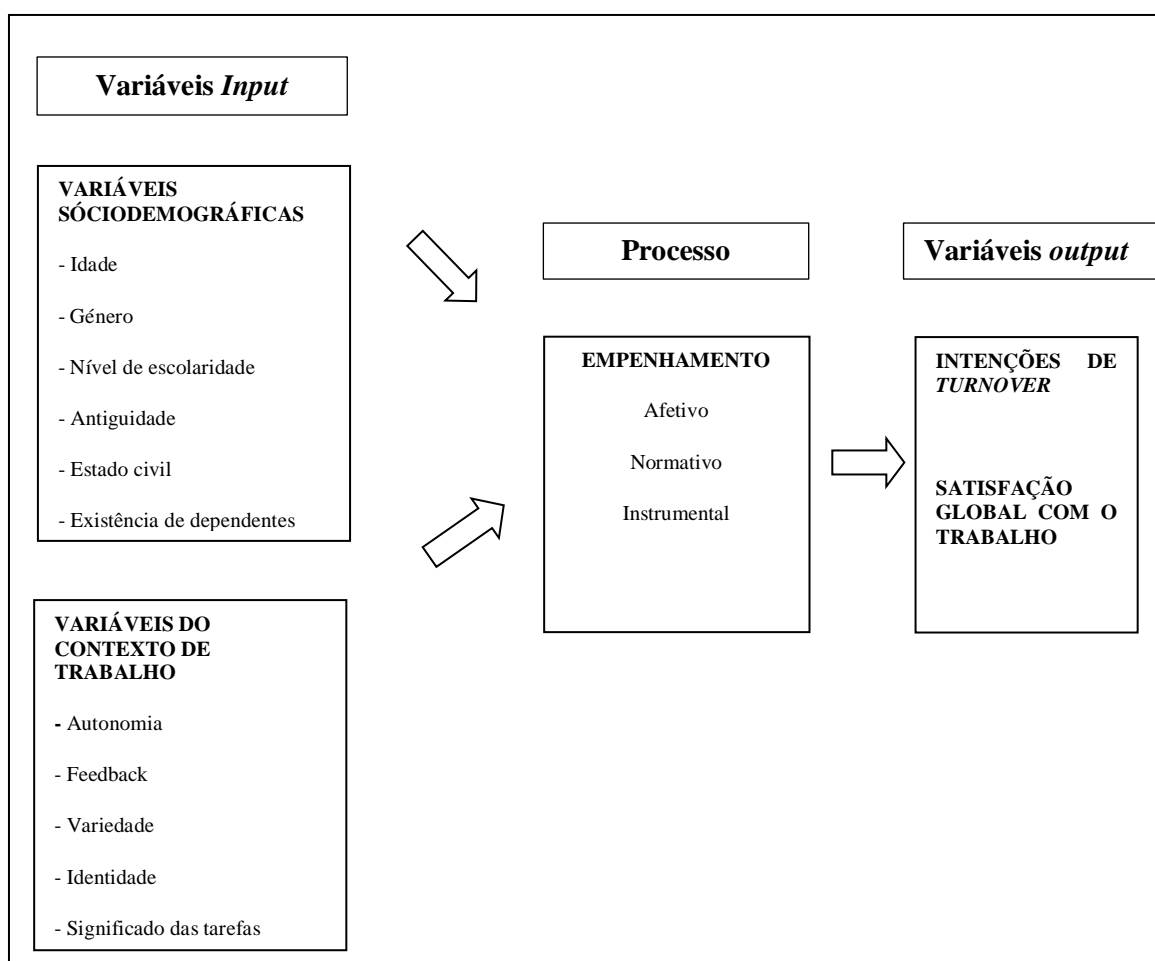
- Variáveis dependentes: Intenções de *turnover* e satisfação
- Variável independente ou explicativa: Empenhamento organizacional
- Variáveis antecedentes: variáveis sociodemográficas (idade, género, nível de escolaridade, antiguidade, estado civil e existência de dependentes) e variáveis do contexto de trabalho (autonomia, feedback, variedade, identidade e significado das tarefas).

7.3- O modelo teórico

Para captar a complexidade de temáticas relativas à interação entre o empenhamento, as intenções de *turnover* e a satisfação global com o trabalho foi necessário recorrer a um conjunto de teorias e conceitos, bem como a evidências empíricas de natureza diversa. Face à revisão da literatura efetuada, constrói-se o seguinte modelo teórico (figura 3) que articula as variáveis estudadas e que, posteriormente será objecto de análise empírica. Com este modelo pretende-se asseverar

qual a influência de um conjunto de variáveis (consideradas de *input*, ou seja, as variáveis sociodemográficas e do contexto de trabalho) no empenhamento organizacional dos agentes de geriatria (considerado como variável de processo) e, concomitantemente, analisar o impacto do empenhamento nas intenções de *turnover* e na satisfação global com o trabalho destes profissionais (consideradas variáveis de *output*).

Fig. 3- Modelo Teórico proposto



7.4- Objetivos

Segundo Fortin (1999) os objetivos indicam o porquê da investigação. Neste pressuposto, e tendo por referência a delimitação do problema e as questões de investigação, aponta-se os três grandes objetivos desta investigação:

- ☐ O primeiro consiste em testar o modelo teórico proposto;
- ☐ O segundo baseia-se em conhecer as variáveis individuais e de contexto que possam estar associadas ao empenhamento na vertente afetiva, normativa e instrumental dos agentes de geriatria;
- ☐ O terceiro consiste na análise da influência do empenhamento organizacional nas intenções de turnover e na satisfação global com o trabalho, entre os agentes de geriatria.

7.5- Definição do Método

O presente estudo assenta numa metodologia de tipo quantitativo, com recurso ao inquérito por questionário. Optou-se por utilizar a metodologia de tipo quantitativo por melhor se ajustar aos objetivos da pesquisa, designadamente encontrar relações entre as variáveis. A opção por uma metodologia quantitativa justifica-se pela necessidade de encontrar relações causais entre as variáveis em estudo e por permitir testar o modelo teórico construído. Esta metodologia utiliza procedimentos controlados, é orientada à observação e verificação de fenómenos e é hipotético dedutiva (Reichardt & Cook, 1979).

Este método, tal como o método qualitativo, apresenta alguns inconvenientes, mas também inúmeras vantagens. Assim, considera-se que os métodos quantitativos podem ser débeis em termos de validade psicométrica (Serapioni, 2000). No entanto, são consistentes em termos de validade externa (os resultados adquiridos são generalizáveis para o conjunto da comunidade), adotam procedimentos controláveis, detêm rigor de indicar as margens de erro que podem ocorrer na formulação da conclusão e são aptos a dar sólidos fundamentos às descobertas e às hipóteses formuladas (Delli Zotti, 1997).

7.6- Formulação de hipóteses

As hipóteses podem ser definidas como formulações provisórias e prováveis, utilizadas para tentar dar resposta a um problema, procurando explicar ou prever o que se desconhece (Quivy & Campenhoudt, 1992).

Para aferir a validade do modelo teórico foram formuladas algumas hipóteses, atendendo ao problema e aos objetivos de estudo.

Tendo em conta a revisão da literatura feita no sentido de analisar a natureza da relação entre as características individuais e o empenhamento organizacional, a meta-análise levada a cabo por Mathieu e Zajac (1990) mostra que um vasto conjunto de características individuais apresenta correlações fracas com o empenhamento na organização. No entanto, os estudos de Angle e Perry (1981) sugerem que determinadas características pessoais como a idade e o nível de escolaridade detêm algum poder preditivo sobre o empenhamento organizacional, sobretudo na dimensão afetiva (Cohen & Lowenberg). Tendo em conta tais considerações, formula-se a primeira hipótese de estudo:

Hipótese 1: As variáveis sociodemográficas influenciam o empenhamento organizacional.

Hipótese 1a: As variáveis sociodemográficas influenciam positivamente com o empenhamento afetivo.

Hipótese 1b: As variáveis sociodemográficas influenciam positivamente com o empenhamento normativo.

Hipótese 1c: As variáveis sociodemográficas influenciam negativamente com o empenhamento instrumental.

As características do trabalho são respeitantes ao conteúdo do trabalho, ao grau de autonomia, à diversidade de tarefas, ambiguidade e conflitos de papéis organizacionais (Cohen, 1992, Caetano & Tavares, 2000, Tavares, 2001). Da literatura é possível salientar uma correlação positiva entre o enriquecimento do posto de trabalho (e.g. autonomia e diversidade de tarefas) e o empenhamento organizacional (Tavares, 2001).

Efetivamente, os estudos comprovam que a ambiguidade e o conflito de papéis relacionam-se negativamente com o empenhamento organizacional (Benson, 1998). Além disso, observam-se correlações positivas entre o caráter inovador e não rotineiro do trabalho e o empenhamento organizacional (Tamayo, Souza, Vilar, Ramos, Albernaz & Ferreira, 2001).

O modelo de Hackman e Oldham (1975) assenta em três componentes: a) as cinco características do posto; b) os três estados psicológicos críticos; c) e os resultados ou impactos. As cinco características do posto de trabalho referem-se à identidade de tarefas, ao significado da tarefa, à variedade, à autonomia e ao *feedback* (Hackman & Oldham, 1975). Destas dimensões resultam os três estados psicológicos críticos: a relevância percebida (a potencialidade do posto de trabalho ser significativo para o indivíduo, dentro do seu quadro de valores, necessidades e expectativas, sendo determinada pela variedade de competências e, identidade e significado da tarefa); a responsabilidade (o sentimento de responsabilidade pelos resultados do trabalho, o que supõe elevada autonomia); o conhecimento dos resultados do trabalho (o grau de conhecimento da eficácia na execução do seu trabalho (Hackman & Oldham, 1975). Das características do trabalho, mediados pelos três estados psicológicos, surgem os resultados: o empenhamento, a motivação intrínseca, a satisfação com o trabalho e com o desenvolvimento pessoal, a qualidade do trabalho, a diminuição de absentismo e de *turnover* (Hackman & Oldham, 1975; Tavares, 2001). Partindo destas conclusões, surge a segunda hipótese deste estudo:

Hipótese 2: As caraterísticas do posto de trabalho influenciam o empenhamento organizacional.

Hipótese 2a: As caraterísticas do posto de trabalho influenciam positivamente o empenhamento afetivo.

Hipótese 2b: As caraterísticas do posto de trabalho influenciam positivamente o empenhamento normativo.

Hipótese 2c: As caraterísticas do posto de trabalho influenciam negativamente o empenhamento instrumental.

No que respeita à ligação entre o empenhamento organizacional e as intenções de *turnover* dos agentes de geriatria espera-se que quanto mais fortes forem os laços psicológicos dos indivíduos, maior a intenção de ficar na organização. Os estudos mostram que as três dimensões de empenhamento se relacionam negativamente com o abandono efetivo, ou intenção de abandonar a organização (Meyer & Allen, 1997). Há evidências empíricas de que o *turnover* apresenta uma correlação negativa com o empenhamento afetivo (Angle & Perry, 1981; O'Reilly & Chatman, 1986), normativo (Wiener & Vardi, 1980) e instrumental (Farrell & Rusbult, 1981; Ferris & Aranya, 1983). Assim sendo, emerge a terceira hipótese de estudo:

Hipótese 3: O empenhamento organizacional influencia as intenções de turnover dos agentes de geriatria.

Hipótese 3a: O empenhamento afetivo influencia negativamente as intenções de turnover dos agentes de geriatria.

Hipótese 3b: O empenhamento normativo influencia negativamente as intenções de turnover dos agentes de geriatria.

Hipótese 3c: O empenhamento instrumental influencia positivamente as intenções de turnover dos agentes de geriatria.

No que respeita à satisfação com o trabalho, a literatura reconhece que a satisfação com o trabalho influencia direta e positivamente o empenhamento afetivo, instrumental e normativo (Mathieu & Zajac, 1990). Tal constatação leva a crer que quanto mais satisfeitos os trabalhadores estiverem com as várias dimensões do seu trabalho, mais empenhados estarão na organização. No entanto, esta crença não é consensual, já que determinados investigadores consideram que estas duas variáveis não parecem ter qualquer relação entre si (Curry *et al.*, 1986). No estudo de Porter *et al.* (1974), os autores encaram que estes construtos estão relacionados, mas devem ser considerados distintos, uma vez que o empenhamento na organização e a satisfação no trabalho provêm de antecedentes diversos (Farrell & Rusbult, 1981) e contribuem para

os resultados organizacionais específicos (Williams & Hazer, 1986). Atendendo a estas considerações, formula-se a quarta hipótese do estudo:

Hipótese 4: O empenhamento organizacional influencia a satisfação global dos agentes de geriatria.

Hipótese 4a: O empenhamento afetivo influencia positivamente a satisfação global dos agentes de geriatria.

Hipótese 4b: O empenhamento normativo influencia positivamente a satisfação global dos agentes de geriatria.

Hipótese 4c: O empenhamento instrumental influencia negativamente a satisfação global dos agentes de geriatria.

7.7- Instrumento de recolha de dados

7.7.1- Inquérito por questionário

Tendo em conta os objetivos da pesquisa (encontrar relações entre variáveis e testar hipóteses explicativas de determinados fenómenos) foi decidido recolher a informação através de um inquérito por questionário.

Por definição, um questionário consiste num conjunto de perguntas, normalmente de vários tipos, preparadas de forma sistemática e cuidadosamente, sobre os aspetos que interessam numa investigação ou avaliação, e que pode ser aplicado de diversas formas, como a sua aplicação direta aos grupos ou através do envio pelo correio (Pérez, 1991). De acordo com Quivy e Campenhoudt (1998, p.190), o inquérito por questionário “*consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativos de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou questões humanas e sociais (...)*”.

De facto, o recurso ao inquérito por questionário pode tornar-se extremamente vantajoso, uma vez que este goza de uma apresentação uniformizada, detém a mesma ordem das questões para todos os indivíduos, é de natureza impessoal, garante o

anonimato nas respostas, possibilita aos inquiridos exprimir mais livremente as suas opiniões pessoais (Fortin, 1999) e permite consultar uma população ampla de forma rápida e económica (Hill & Hill, 2012).

Um questionário é construído a partir de uma variedade de questões, que podem ser classificadas segundo o seu conteúdo e segundo a sua forma. Relativamente ao conteúdo, as questões podem ser formuladas sobre factos ou opiniões, e no que respeita à forma as questões podem ser abertas ou fechadas (Barão, 2008). O questionário aplicado nesta investigação possui questões sobre as opiniões dos agentes de geriatria e é um questionário de questões fechadas. Para a resposta a todos os itens foi utilizada uma escala de Likert, visando assinalar o grau de concordância com as diversas afirmações. Tal facto permite aos inquiridos utilizar a mesma nomenclatura nas suas respostas, o mesmo grau de pormenor nas suas descrições e facilita na codificação e análise dos resultados (Barão, 2008).

7.7.2- Estrutura do Questionário desenvolvido e aplicado

A estrutura do instrumento de recolha de dados aplicado é constituída por quatro partes e tem um tempo de administração estimado de 10 minutos. A primeira secção diz respeito à caracterização sociodemográfica dos agentes de geriatria. Na segunda secção procede-se à avaliação do empenhamento organizacional, na terceira parte procede-se à avaliação das intenções de *turnover* dos agentes de geriatria e na quarta e última parte, avalia-se a satisfação global com o trabalho dos agentes de geriatria.

PARTE I- Diz respeito à caracterização sociodemográfica dos agentes de geriatria e procurou-se reunir informação que permita traçar o perfil do respondente. Esta parte inclui variáveis como a idade, a antiguidade, o género, a existência de dependentes, estado civil e habilitações académicas.

PARTE II- Atendendo que o modelo tridimensional de Meyer e Allen tem recebido um suporte empírico considerável (Allen & Meyer, 1996; Meyer *et al.*, 2002), faz sentido utilizar o instrumento de medida desenvolvido pelos autores. Assim sendo, procede-se à replicação das escalas desenvolvidas por Meyer e Allen (Meyer & Allen, 1991; Meyer, Allen & Smith, 1993), que já foram traduzidas para a língua portuguesa e aplicadas em estudos portugueses (e.g. Leite, 2006).

Este questionário permite medir 3 dimensões do empenhamento organizacional, o *Empenhamento Afetivo*, o *Empenhamento Normativo* e o *Empenhamento Instrumental*. A escala de medição é de tipo Likert de 5 pontos, em que (1) significa a resposta “Discordo Totalmente”, (2) “Discordo”, (3) “Não concordo nem discordo”, (4) “Concordo” e (5) “Concordo Totalmente”.

Tabela 1- Itens do empenhamento organizacional inseridos no questionário

Empenhamento afetivo	<ul style="list-style-type: none"> - Sentir-me-ia muito feliz se pudesse fazer o resto da minha carreira nesta instituição. - Não tenho um forte sentimento de pertença em relação à instituição. - Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta instituição. - Não me sinto como “ parte da família” nesta instituição. - Sinto verdadeiramente os problemas desta instituição como se fossem meus. - Esta instituição tem um grande significado para mim.
Empenhamento Normativo	<ul style="list-style-type: none"> -Esta instituição merece a minha lealdade. - Neste momento, não abandonaria a minha instituição porque tenho um sentimento de obrigação para com ela. - Devo muito a esta instituição. -Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correcto abandonar neste momento a instituição. - Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse a instituição neste momento. - Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer nesta instituição.
Empenhamento Instrumental	<ul style="list-style-type: none"> - Se eu não tivesse já dado tanto de mim a esta instituição, poderia considerar a hipótese de trabalhar noutro sítio. - Uma das poucas consequências negativas de abandonar esta instituição seria a escassez de alternativas disponíveis. - Neste momento, permanecer na instituição é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade. - Ser-me-ia muito custoso abandonar a instituição neste momento, mesmo que eu quisesse. -Sinto que tenho muito poucas alternativas para considerar a hipótese de abandonar esta instituição. - A minha vida seria seriamente abalada se decidisse abandonar neste momento a instituição.

PARTE III- Nesta secção pretende-se avaliar as intenções de *turnover* dos agentes de geriatria da instituição. Para tal utiliza-se a escala de três itens criada por

Mobley, Horner e Hollingsworth (1978). A escala é do tipo Likert de 5 pontos (1) significa a resposta “Discordo Totalmente”, (2) “Discordo”, (3) “Não concordo nem discordo”, (4) “Concordo” e (5) “Concordo Totalmente”. O Score mínimo é de 3 e o máximo é de 15. Um score mais alto indica uma elevada intenção de abandonar a organização e, pelo contrário, um score mais baixo significa uma baixa intenção de abandono da organização. A escala tem na sua versão original uma consistência interna elevada ($\alpha=0.90$) revelando boas qualidades psicométricas.

Tabela 2- Itens das intenções de *turnover* inseridos no questionário

	Itens
Intenções de saída da instituição	1. Eu penso muitas vezes em desistir do meu trabalho actual
	2. Provavelmente irei procurar um novo emprego no próximo ano
	3. Assim que possível, vou deixar a instituição

PARTE IV- Esta secção tem como intuito avaliar a satisfação global com o trabalho, para tal utilizou-se a versão reduzida de 5 itens da escala desenvolvida por Brayfield e Rothe (1951) e traduzida, validada e adaptada para o contexto português por Chambel e Santos (2009). A escala é do tipo Likert de 5 pontos e (1) significa a resposta “Discordo Totalmente”, (2) “Discordo”, (3) “Não concordo nem discordo”, (4) “Concordo” e (5) “Concordo Totalmente”. Esta escala possui na sua versão original um Alpha de Cronbach de 0.859.

Tabela 3- Itens da satisfação global com o trabalho inseridos no questionário

	Itens
Escala da satisfação com o trabalho	1. Eu sinto-me muito satisfeito(a) com o meu trabalho actual
	2. A maioria dos dias sinto-me entusiasmado(a) com meu trabalho
	3. Cada dia de trabalho parece que nunca vai acabar
	4. Eu encontro um verdadeiro prazer no meu trabalho
	5. Eu considero o meu trabalho bastante desagradável

PARTE V- Diversos instrumentos têm sido desenvolvidos com o objectivo de avaliar as características do trabalho nas organizações. O Job Diagnostic Survey (JDS) é

o que tem sido objecto de maior exploração pois assenta num modelo teórico específico – o “Modelo das Características do Trabalho” (Hackman & Oldham, 1975) – que se tem revelado fundamental para compreender a forma como os indivíduos se adaptam ao trabalho, nomeadamente o impacto das características do trabalho na motivação, satisfação e desempenho dos trabalhadores. A ideia central deste modelo é que a variedade, identidade, significado, autonomia e feedback são características essenciais, imprescindíveis à riqueza e complexidade desejável no trabalho e indispensáveis à adaptação do homem às tarefas que desempenha.

Esta última escala utilizada no questionário pretende avaliar esses cinco fatores característicos do contexto de trabalho (autonomia, feedback, significado, identidade e variedade das tarefas). Estas dimensões foram medidas com uma escala fundamentada na Job Diagnostic Survey (JDS) de Hackman e Oldham (1975), traduzida ao contexto português por Almeida, Faísca e Jesus (2009). No entanto, não se utilizou uma réplica da versão portuguesa da JDS, ao utilizar esta escala tiveram-se em conta alguns aspetos: adaptação da escala ao contexto e à amostra, sendo necessário tornar o vocabulário o mais perceptível possível; redução de 7 para 5 os itens de avaliação, de forma a facilitar a análise estatística e formulou-se alguns itens na negativa no sentido de controlar a possível polarização das respostas. A escala é do tipo Likert de 5 pontos e (1) significa a resposta “Discordo Totalmente”, (2) “Discordo”, (3) “Não concordo nem discordo”, (4) “Concordo” e (5) “Concordo Totalmente”.

Tabela 4- Itens das características do trabalho inseridos no questionário

	Itens
Caraterísticas do contexto de trabalho	1. Para fazer o meu trabalho não tenho que trabalhar com outras pessoas. 2. Os meus chefes informam-me se estou a fazer bem ou mal o meu trabalho. 3. O meu trabalho dá-me muito pouca liberdade de escolha de como ou quando deve ser feito. 4. Os resultados do meu trabalho afetam significativamente o bem-estar das outras pessoas. 5. No meu posto de trabalho faço apenas uma parte muito pequena do trabalho completo: o resultado daquilo que faço quase não se nota. 6. Tenho a noção de que faço bem o meu trabalho independentemente de receber feedback. 7. No meu posto de trabalho as tarefas são quase sempre as mesmas. 8. Trabalhar com outras pessoas é absolutamente necessário e crucial para fazer o meu trabalho. 9. Os meus chefes nunca me dão a conhecer se faço bem o meu trabalho. 10. Os resultados do meu trabalho têm efeitos verdadeiramente importantes na vida das outras pessoas. 11. O meu posto de trabalho tem tarefas muito variadas e que exigem usar diferentes conhecimentos. 12. O meu trabalho envolve fazer o trabalho completo desde o início ao fim: o resultado daquilo que faço vê-se de forma muito clara. 13. No meu trabalho, tenho completa liberdade de escolha para decidir como e quando o devo realizar. 14. Enquanto faço o meu trabalho tenho pouca informação se o estou a fazer bem ou mal.

7.8- Definição da Amostra

Hill e Hill (2012) ressalta que existem dois métodos, para composição de uma amostra: o método probabilístico e o não probabilístico. O método de amostragem probabilística ou método de amostragem casual “*exige que cada elemento da população possua determinada probabilidade de ser seleccionado*” (Martins, 2000, p.38-40). Tal método apresenta como vantagens a possibilidade de demonstrar a representatividade da amostra e de ser possível estimar (estatisticamente) o grau de confiança com o qual as conclusões tiradas da amostra se aplicam ao Universo (Hill & Hill, 2012). Por sua vez, as amostras não probabilísticas ou método de amostragem não casual são “*seleccionadas tendo como base critérios de escolha intencional sistematicamente utilizados com a finalidade de determinar as unidades da população que fazem parte da amostra*” (Carmo & Ferreira, 1998, p.197). Dentro destas opções, escolheu-se a técnica

não probabilística com uma amostragem por conveniência, uma vez que a seleção de unidades de amostragem foi feita “*de forma arbitrária em função da conveniência da pesquisa*” (Barão, 2008, p.91). Este método tem como vantagens ser fácil, rápido e barato (Hill & Hill, 2012) mas como desvantagem, os resultados e conclusões só se aplicam à amostra, não podendo ser extrapolados com confiança para o Universo (Hill & Hill, 2012).

7.9- Procedimentos adotados na recolha dos dados

Os questionários foram administrados de 15 de Julho a 30 de Setembro de 2013 e foram contactadas e convidadas a participar neste estudo diversas instituições da zona norte e da zona centro do país. Obteve-se a participação de instituições dos distritos de Braga, Viana do Castelo, Vila Real, Guarda e Santarém. Foram distribuídos cerca de 300 questionários, dos quais foram recolhidos 165, sendo a taxa de resposta de 54,6%. Foi excluído 1 questionário por estar demasiado incompleto. Para a aplicação do instrumento de recolha de dados foram feitos contactos diretos com instituições, pedindo autorização ao diretor técnico responsável para a aplicação e recolha dos questionários. Foram ainda, estabelecidos contactos informais com Gerontólogos que trabalham em lares, centros de dia e serviço de apoio domiciliário, onde foram expostas as motivações e objetivos do estudo, bem como a necessidade da sua participação na divulgação e recolha dos questionários aos agentes de geriatria. Na sua devolução foi, utilizado um envelope selado por meio do qual o respondente devolvia ao director técnico das instituições e este entregava pessoalmente ou por correio os envelopes ao investigador. Os agentes de geriatria responderam individualmente ao questionário, tendo-lhes sido garantido o anonimato das respostas.

Os questionários recebidos foram primeiramente submetidos a um trabalho de revisão, no sentido de identificar eventuais erros de preenchimento ou falta de informação. Esta averiguação permitiu apurar as respostas válidas, tendo levado à exclusão de apenas um questionário recebido. Decidiu-se excluir da análise os questionários, que estando bastante incompletos, não seriam passíveis de tratamento estatístico. Depois de revistos, os questionários foram numerados individualmente e

submetidos a um trabalho de pré-codificação, que serviu de ponto de partida para a construção da base de dados. Por fim, foram introduzidos os dados num programa estatístico, o SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) na sua versão 22 para Windows.

7.10- Caracterização da amostra

A amostra em estudo é constituída por 164 auxiliares de geriatria que trabalham em instituições que prestam apoio a idosos (lares, serviço de apoio domiciliário, centro de dia). Do total de indivíduos inquiridos 93,9% são do sexo feminino e 6,1% são do sexo masculino (Média= 1,06 e DP=0,240).

No que concerne à variável idade com uma Média de 3,95 e Desvio Padrão de 1,019, verifica-se que apenas 0,6 % do total de inquiridos tem menos de 20 anos; 15,2% tem idades compreendidas entre 20 e 29 anos; 25,6% tem idades compreendidas entre os 30 e 39 anos; a maior parte dos respondentes tem idades compreendidas entre 40 e os 49 anos (35,4%) e 23,2% dos inquiridos têm mais de 50 anos.

Tabela 5 – Distribuição da amostra por grupo etário

Idade	Frequência	Percentagem
menos de 20 anos	1	0,6
20 a 29 anos	25	15,2
30 a 39 anos	42	25,6
40 a 49 anos	58	35,4
mais de 50 anos	38	23,2
Total	164	100,0

Quanto ao estado civil (Média= 1,96; DP=0,587), constata-se que a grande maioria dos indivíduos são casados (72,6%), enquanto 27 dos inquiridos são solteiros (16,5%); 13 são divorciados (7,9%) e 4 são viúvos (2,4%).

Tabela 6 – Distribuição da amostra por estado civil

Estado civil	Frequência	Percentagem
Solteiro	27	16,5
Casado/união de facto	119	72,6
Divorciado/separado	13	7,9
Viúvo	4	2,4
Total	163	99,4

Relativamente aos dependentes a cargo (Média=0,99; DP=0,930), apura-se que a maioria dos inquiridos tem dependentes a seu cargo, entre eles, filhos (60,4%), idosos (1,8%) ou ainda, filhos e idosos, em simultâneo (7,3%). Por sua vez, 26,8% dos inquiridos não têm qualquer dependente a seu cargo.

Tabela 7 – Distribuição da amostra por dependentes a cargo

Dependentes a cargo	Frequência	Percentagem
Não tem dependentes	44	26,8
Tem filhos dependentes	99	60,4
Tem idosos dependentes	3	1,8
Tem filhos e idosos dependentes	12	7,3
Tem outros dependentes	5	3,0
Total	163	99,4

No que respeita às qualificações escolares dos respondentes com Média de 3,37 e DP de 1,027, verifica-se que a maioria dos inquiridos possui o 9ºano (32,9%) ou 12ºano (36%). Sendo que apenas 8 respondentes (4,9%) têm o 4º ano de escolaridade e os restantes 23 inquiridos têm o 6ºano (14%).

Tabela 8 – Distribuição da amostra por habilitações

Habilitações	Frequência	Percentagem
4ºano de escolaridade	8	4,9
6ºano de escolaridade	23	14,0
9ºano de escolaridade	54	32,9
12ºano de escolaridade	59	36,0
Outro	20	12,2
Total	164	100,0

Quanto à antiguidade na instituição (Média=3,41; e DP=1,775) reconhece-se que 16 agentes em geriatria têm um vínculo inferior a 1 ano (9,8%); 50 agentes de geriatria trabalham de 1 a 5 anos na instituição (30,5%); 35 agentes geriatria trabalham de 5 a 10 anos (21,3%); 15 agentes de geriatria trabalham de 10 a 15 anos na instituição (9,1%); 22 agentes de geriatria trabalham de 15 a 20 anos (13,4%); 13 agentes de geriatria trabalham de 20 a 25 anos (7,9%) e os restantes 13 indivíduos têm um vínculo superior a 25 anos (7,9%).

Tabela 9 – Distribuição da amostra por antiguidade

Antiguidade	Frequência	Percentagem
Menos de 1 ano	16	9,8
1 a 5 anos	50	30,5
5 a 10 anos	35	21,3
10 a 15 anos	15	9,1
15 a 20 anos	22	13,4
20 a 25 anos	13	7,9
Mais de 25 anos	13	7,9
Total	164	100,0

Capítulo 8. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os dados obtidos no tratamento estatístico efetuado, recorrendo ao programa SPSS 22.0. Assim, na primeira parte, apresenta-se a análise fatorial de componentes principais das escalas que integram o instrumento de análise, e na segunda parte apresenta-se a análise bivariada (coeficiente de correlação *r* de *Pearson*) entre todas as variáveis consideradas no modelo teórico. Na terceira parte são estimados modelos de regressão. Primeiro os modelos de regressão explicativos do empenhamento afetivo, normativo e instrumental, e depois os modelos explicativos das intenções de saída e satisfação com o trabalho. O modelo de empenhamento (afetivo, normativo e instrumental) tem como variáveis explicativas as características sociodemográficas e as características de trabalho. Por sua vez, o modelo das intenções de saída e satisfação com o trabalho tem como variáveis de *input* o empenhamento afetivo, normativo e instrumental. Para estes modelos explicativos procede-se à análise de regressão múltipla com o método *Enter*. Será avaliada a possibilidade de existência de multicolinearidade entre as variáveis através da análise das estatísticas *tolerance* e *VIF* (*variance inflation factor*).

8.1- Análise Fatorial das escalas que integram o instrumento de recolha de dados

8.1.1- Empenhamento Organizacional

Procedeu-se à análise fatorial do empenhamento de forma a apurar fatores passíveis de utilização nas estatísticas posteriores, designadamente nas regressões e correlações. Por este motivo, escolheu-se a opção que permite guardar os fatores como variáveis. Inicialmente executou-se a análise de componentes principais com rotação *varimax* e extração livre de fatores dos itens que integram a escala do empenhamento na organização, adaptada da escala revista de Allen e Meyer (1996), mas tal procedimento não se revelou eficaz, uma vez que as dimensões do empenhamento apareciam

misturadas. Depois limitou-se a extração a três componentes para se encontrar correspondência às componentes afetiva, normativa e instrumental, mas este procedimento também não se revelou muito vantajoso, porque mais uma vez não se obteve uma estrutura fatorial clara e precisa. Assim sendo, a escala de empenhamento na organização foi “subdividida” em três e foram efetuadas análises fatoriais para cada dimensão do empenhamento, selecionando apenas os itens correspondentes a cada dimensão e impondo a extração de um fator.

A primeira dimensão analisada foi o empenhamento afetivo. O valor obtido no teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) foi de 0,72 indicando tratar-se de uma análise fatorial boa (Pestana e Gageiro, 2000), permitindo a prossecução da mesma. Foi também calculado o índice de fidelidade dos fatores, através do método de consistência interna, mais concretamente do *alpha* de Cronbach. Conclui-se que a dimensão afetiva apresenta um *alpha* de Cronbach de 0,77. Este coeficiente de consistência interna obtido é satisfatório, ultrapassando os mínimos recomendados pela literatura (Nunnally, 1978). Esta dimensão apresenta 5 itens com *loadings* superiores a 0,50: “Não me sinto emocionalmente ligado a esta instituição” ($r=0,846$); Não tenho um forte sentimento de pertença em relação à instituição” ($r=0,786$); “Não me sinto como “ parte da família” nesta instituição” ($r=0,752$); “Esta instituição tem um grande significado para mim” ($r=0,689$) e “Sinto verdadeiramente os problemas desta instituição como se fossem meus” ($r=0,584$).

A segunda dimensão analisada foi o empenhamento normativo. O valor obtido no teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) foi de 0,774 tratando-se, por isso, de uma análise fatorial apropriada (Pestana & Gageiro, 2000). Foi também calculado o *alpha* de Cronbach, obtendo-se um valor de 0,81. Os itens que apresentam os *loadings* mais elevados são: “Neste momento, não abandonaria a minha instituição porque tenho um sentimento de obrigação para com ela” ($r=0,863$); “ Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correcto abandonar neste momento a instituição” ($r=0,857$); Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse a instituição neste momento “ ($r=0,796$); “Devo muito a esta instituição” ($r=0,709$) e “Esta instituição merece a minha lealdade” ($r=0,595$).

A terceira dimensão analisada, a dimensão instrumental, apresenta alguns problemas. O valor obtido no teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) foi de 0,589, este valor

é relativamente baixo mas é superior a 0,5 e por isso ainda é aceitável. Dado que *“consideram-se significativos os loadings maiores ou iguais a 0,5, por serem pelo menos responsáveis por 25% da variância”* (Pestana & Gageiro, 2000, p. 392). Foi também calculado o índice de fidelidade dos fatores, através do método de consistência interna, mais concretamente do *alpha* de Cronbach. Conclui-se que a dimensão instrumental apresenta um *alpha* de Cronbach de 0,55. No entanto, se excluirmos o item 2 – *“se eu não tivesse já dado tanto de mim a esta instituição, poderia considerar a hipótese de trabalhar noutra instituição”* o *alpha* de Cronbach sobe para 0,59. Este valor é considerado abaixo do patamar 0.70 recomendado por Nunnally (1978) mas muito próximo do patamar 0,60 considerado por Vala, Cabral e Ramos (2003). Neste sentido decidimos mantê-lo na análise, não obstante se considerar que as conclusões relacionadas com este fator deverão ser analisadas com alguma cautela.

A tabela 10 apresenta os pesos fatoriais (*loadings*) acima de 0,40 e referentes a todas as dimensões do empenhamento organizacional.

Tabela 10 – Pesos factoriais (*Loadings*) do Empenhamento Organizacional

<i>Dimensões</i>	<i>Itens</i>	<i>Loadings dos Fatores</i>
Empenhamento Afetivo	Emp4- Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta instituição. (R)	0,846
	Emp3- Não tenho um forte sentimento de pertença em relação à instituição. (R)	0,786
	Emp5- Não me sinto como “ parte da família” nesta instituição. (R)	0,752
	Emp11- Esta instituição tem um grande significado para mim	0,689
	Emp10- Sinto verdadeiramente os problemas desta instituição como se fossem meus.	0,584
	Emp1- Sentir-me-ia muito feliz se pudesse fazer o resto da minha carreira nesta instituição.	0,416
Empenhamento Instrumental	Emp7- Neste momento, permanecer na instituição é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade.	0,731
	Emp9- Sinto que tenho muito poucas alternativas para considerar a hipótese de abandonar esta instituição.	0,727
	Emp12- A minha vida seria seriamente abalada se decidisse abandonar neste momento a instituição.	0,570
	Emp8- Ser-me-ia muito custoso abandonar a instituição neste momento, mesmo que eu quisesse.	0,554
	Emp6- Uma das poucas consequências negativas de abandonar esta instituição seria a escassez de alternativas disponíveis.	0,401
Empenhamento Normativo	Emp14- Neste momento, não abandonaria a minha instituição porque tenho um sentimento de obrigação para com ela.	0,863
	Emp16- Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correcto abandonar neste momento a instituição.	0,857
	Emp17- Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse a instituição neste momento.	0,796
	Emp15- Devo muito a esta instituição.	0,709
	Emp13- Esta instituição merece a minha lealdade.	0,595
	Emp18- Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer nesta instituição. (R)	0,473

Nota: Os itens assinalados com (R) foram recodificados porque se encontravam na negativa

A tabela 11 apresenta as médias e desvio-padrão para as três dimensões do empenhamento organizacional. Para o cálculo destes valores procedeu-se à computação de médias referentes a cada fator. Assim, reconhece-se que entre os agentes de geriatria é mais elevado o nível de empenhamento afetivo (Média=3,95; DP=0,66), seguindo-se o empenhamento normativo (Média=3,61; DP=0,71) e por fim, o empenhamento instrumental (Média=3,51; DP=0,63). Desta análise conclui-se, que embora os valores estejam relativamente próximos uns dos outros, a relação de vinculação que une os inquiridos à respectiva instituição é dominada pelos laços afetivos.

Tabela 11 - Análise descritiva do Empenhamento Organizacional

<i>Dimensões do Empenhamento</i>	<i>N</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>
Empenhamento Afetivo	159	3,9507	,66019
Empenhamento. Instrumental	162	3,5198	,63889
Empenhamento Normativo	162	3,6111	,71294

8.1.2- Caraterísticas do trabalho

Tal como aconteceu com a escala do empenhamento, procedeu-se à análise fatorial dos componentes da escala das caraterísticas do trabalho com rotação *varimax* e extração livre de fatores dos itens, mas tal procedimento não se revelou eficaz, uma vez que as componentes apareciam misturadas. Enveredou-se, então, por um processo destinado a obter uma estrutura fatorial clara e concisa. Não obstante, o método de extração com valor próprio, ou seja, escolha de fatores superiores a 1, ser o mais frequentemente utilizado e considerado o mais apropriado em diversos estudos (Kim & Mueller, 1978), o seu uso revelou dificuldades na obtenção da matriz rodada. A solução encontrada para esta dificuldade foi selecionar apenas os itens correspondentes a cada componente (autonomia, feedback, variedade, identidade e significado das tarefas) e impondo a extração de um fator. Os valores de KMO obtidos foram relativamente baixos: 0,647 (feedback); 0,553 (identidade); 0,500 (variedade); 0,500 (significado) e 0,461 (autonomia). Quando se procedeu ao cálculo dos *alpha* de Cronbach destas quatro variáveis, apurou-se que os valores obtidos estavam abaixo do limiar aceitável e,

portanto, optou-se por construir estas variáveis, através da computação de médias. A tabela seguinte apresenta as médias para cada uma das variáveis, sendo que a variável significado é aquela que apresenta um valor mais elevado (Média= 4,05; DP=0,79).

Tabela 12 – Análise descritiva das características do trabalho

<i>Caraterísticas de trabalho</i>	<i>N</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>
Autonomia	164	3,3963	,66725
Feedback	161	3,5714	,79532
Significado	161	4,0528	,79766
Identidade	161	4,0021	,60839
Variedade	161	3,6708	,64977

8.1.3- Intenções de turnover

A escala de intenções de saída foi submetida a uma análise fatorial, impondo-se a extração de um fator. O valor de KMO é de 0,725 e o valor calculado do *alpha* de Cronbach é de 0,89. O quadro que se segue apresenta todos os itens referentes às intenções de turnover dos agentes de geriatria da instituição e com pesos fatoriais (*loadings*) superiores a 0,50.

Tabela 13- Pesos fatoriais das intenções de turnover

<i>Itens</i>	<i>Loadings dos fatores</i>
3- Assim que possível, vou deixar a instituição.	,939
2-Provavelmente irei procurar um novo emprego no próximo ano.	,917
1- Eu penso muitas vezes em desistir do meu trabalho atual.	,881

A tabela 14 apresenta a média e desvio-padrão para as intenções de turnover dos agentes de geriatria. Para o cálculo destes valores procedeu-se à computação de médias referentes a cada item. Verifica-se que a intenção de saída dos indivíduos é bastante baixa, já que de uma escala de 1 a 5 a Média=1,71 e o DP=0,86.

Tabela 14- Análise descritiva das intenções de saída

<i>Intenções de saída</i>	<i>N</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>
	164	1,7195	,86902

8.1.4- Satisfação

A escala da satisfação com o trabalho foi igualmente submetida a uma análise fatorial, impondo-se a extração de um fator. O valor de KMO é de 0,774 e o valor calculado do *alpha* de Cronbach é de 0,76. Os pesos fatoriais (*loadings*) referentes às intenções de saída dos agentes de geriatria da instituição são apresentados na tabela 15. Destaca-se o facto de todos os itens terem *loadings* superiores a 0,50, excepto o item 3 “*cada dia de trabalho parece que nunca vai acabar*” que foi retirado da análise.

Tabela 15- Pesos factoriais da satisfação

<i>Itens</i>	<i>Loadings dos fatores</i>
1- Eu sinto-me muito satisfeito(a) com o meu trabalho actual.	,883
2- A maioria dos dias sinto-me entusiasmado(a) com meu trabalho.	,877
4- Eu encontro um verdadeiro prazer no meu trabalho.	,861
5- Eu considero o meu trabalho bastante desagradável. (R)	,593

A tabela seguinte apresenta a média e desvio-padrão da satisfação com o trabalho dos agentes de geriatria. Após a computação das médias conclui-se que os agentes de geriatria estão satisfeitos com o seu trabalho, dado que numa escala de 1 a 5 os indivíduos apresentam valores próximos de 4 (Média=3,92 e DP=0,66).

Tabela 16- Análise descritiva da satisfação

<i>Satisfação</i>	<i>N</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>
	162	3,9296	,66817

8.2- Análise Bivariada - cálculo dos coeficientes de correlação

Procedeu-se a uma análise bivariada (cálculo dos coeficientes de correlação r de Pearson) no sentido de explorar associações entre todas as variáveis em estudo.

Explorando a relação entre o empenhamento (afetivo, normativo e instrumental) e as características sociodemográficas dos inquiridos verifica-se que nenhuma dessas características (idade, género, dependentes, estado civil, habilitações e antiguidade) está correlacionada com o empenhamento afetivo ou normativo. Também se apura que as habilitações apenas se correlacionam de forma negativa com o empenhamento instrumental ($r = -0,187$; $p < 0,05$).

No que diz respeito às características do trabalho, a análise da matriz de correlações de Pearson revela que a autonomia apresenta uma forte correlação positiva com o empenhamento afetivo ($r = 0,280$; $p < 0,01$) e uma correlação moderada e negativa com o empenhamento instrumental ($r = -0,162$; $p < 0,05$). Por sua vez, o feedback apresenta uma forte correlação positiva com o empenhamento afetivo e normativo ($r = 0,436$; $p < 0,01$ e $r = 0,330$; $p < 0,01$, respectivamente). O significado das tarefas encontra-se apenas correlacionado, de forma positiva, com o empenhamento afetivo ($r = 0,225$; $p < 0,01$) e a identidade das tarefas detém uma forte correlação positiva com o empenhamento afetivo e normativo ($r = 0,469$; $p < 0,01$ e $r = 0,221$; $p < 0,01$, respetivamente). Por último, a variedade das tarefas surge correlacionada fortemente, e de forma positiva, com o empenhamento instrumental ($r = 0,249$; $p < 0,01$) e correlacionada moderadamente, e de forma positiva, com o empenhamento afetivo ($r = 0,157$; $p < 0,05$).

Procurou-se também identificar os padrões de associação entre o empenhamento (afetivo, normativo e instrumental) e as intenções de *turnover* dos agentes de geriatria. Ao analisar a matriz de correlações de Pearson apura-se que as intenções de saída estão fortemente correlacionadas, e de forma negativa, com o empenhamento afetivo e normativo ($r = -0,532$; $p < 0,01$ e $r = -0,350$; $p < 0,01$). Por sua vez, não se verifica qualquer relação entre as intenções de *turnover* e o empenhamento instrumental.

Analisando os padrões de associação entre o empenhamento (afetivo, normativo e instrumental) e a satisfação com o trabalho dos agentes de geriatria verifica-se que a satisfação está fortemente correlacionada, e de forma positiva, com o empenhamento afetivo ($r = 0,554$; $p < 0,01$) e com o empenhamento normativo ($r = 0,466$; $p < 0,01$). Por sua vez, verifica-se ausência de correlação entre a satisfação e o empenhamento instrumental.

Tabela 17- Média, Desvio Padrão e Correlações das variáveis em estudo

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.Idade	3,65	1,019	1															
2.Género	1,06	,240	-,038	1														
3.Dependentes	,99	,930	,159 [*]	-,024	1													
4.Estado civil	1,96	,587	,371 ^{**}	-,202 ^{**}	,078	1												
5.Habilitações	3,37	1,027	-,417 ^{**}	,058	-,120	-,244 ^{**}	1											
6.Antiguidade	3,41	1,775	,508 ^{**}	-,017	,040	,158 [*]	-,302 ^{**}	1										
7.Emp. Afetivo	3,9507	,66019	,124	-,105	-,057	,089	,023	-,015	1									
8.Emp. Instrumental	3,5198	,63889	,057	-,064	,073	-,021	-,187 [*]	-,078	,165 [*]	1								
9.Emp. Normativo	3,6111	,71294	,091	-,082	,051	,040	-,070	-,106	,564 ^{**}	,388 ^{**}	1							
10.Intenções de <i>turnover</i>	1,7195	,86902	-,062	,063	,003	-,008	,056	-,077	-,532 ^{**}	-,014	-,350 ^{**}	1						
11.Satisfação	3,9296	,66817	,059	,019	,123	,104	-,120	-,088	,554 ^{**}	,065	,466 ^{**}	-,562 ^{**}	1					
12.Autonomia	3,3963	,66725	-,205 ^{**}	,129	-,078	-,172 [*]	,285 ^{**}	-,140	,280 ^{**}	-,162 [*]	,020	-,152	,153	1				
13.Feedback	3,5714	,79532	,010	-,002	-,140	,022	,128	-,161 [*]	,436 ^{**}	,128	,330 ^{**}	-,300 ^{**}	,278 ^{**}	,127	1			
14.Significado	4,0528	,79766	-,126	-,130	-,024	-,176 [*]	,163 [*]	,070	,225 ^{**}	,124	,040	-,231 ^{**}	,262 ^{**}	,170 [*]	,074	1		
15.Identidade	4,0021	,60839	,061	-,029	-,092	,070	,135	-,138	,469 ^{**}	,087	,221 ^{**}	-,249 ^{**}	,433 ^{**}	,362 ^{**}	,302 ^{**}	,405 ^{**}	1	
16.Variedade	3,6708	,64977	,018	-,028	,049	-,016	,052	,059	,157 [*]	,249 ^{**}	,108	-,055	,190 [*]	-,015	,058	,218 ^{**}	,309 ^{**}	1

*. A correlação é significativa no nível 0,05.

**. A correlação é significativa no nível 0,01.

8.3- Modelos Explicativos

Para medir o poder explicativo das variáveis sociodemográficas e de contexto de trabalho no empenhamento organizacional e do empenhamento organizacional nas intenções de saída e satisfação, ou seja, para testar as hipóteses 1 (a, b, c), 2 (a, b, c), 3 (a, b, c,) e 4 (a, b, c) procedeu-se à análise de regressão linear múltipla seguindo o método *Enter*. Optou-se por esta análise dado que a regressão múltipla usa-se quando se pretende prever o efeito relativo, ou a variância numa variável (resultado) intervalar a partir de uma combinação linear de várias variáveis preditoras. Permite-nos, a partir dos valores que nos dá esta análise, compreender a direção ou os efeitos da variável ou variáveis preditoras na variável resultado (Field, 2009; Pestana & Gageiro, 2008).

Para cada modelo de regressão, foram utilizadas as variáveis de *input* apresentadas no modelo teórico como possíveis preditoras do empenhamento, e este como preditor da satisfação e intenções de saída. Dado que o modelo de regressão linear múltipla carece da verificação da não multicolinearidade, isto é, da independência das variáveis explicativas, foi analisado o VIF (*variance inflation fator*) para cada uma das variáveis independentes. Segundo Pestana e Gageiro (2000), o valor habitualmente considerado como o limite acima do qual existe multicolinearidade é 10. Foram utilizadas as estatísticas “*tolerance*” e “VIF” como abordagem para avaliar a multicolinearidade, concluindo-se que as variáveis independentes têm correlações baixas entre si, portanto o problema da multicolinearidade não inviabiliza a regressão múltipla. Assim, os valores de tolerância são todos bastante elevados aproximando-se de 1 e os valores da estatística VIF são baixos, ou seja, nenhuma variável independente considerada tem um valor perto de 10,00 concluindo-se, portanto, que o problema de multicolinearidade não se coloca neste caso.

8.3.1- Modelo explicativo do Empenhamento Organizacional

Na expectativa de poder identificar os fatores que contribuem para explicar cada uma das dimensões do empenhamento na organização, são desenvolvidas, nesta secção, análises de regressão separadas para a componente afectiva, instrumental e normativa.

Pelo método *Enter*, são incluídas as variáveis sócio-demográficas e as características do trabalho.

Na tabela seguinte estão expostos os resultados da análise de regressão efetuada para as três dimensões do empenhamento, com as variáveis de *input* (sócio demográficas e características do trabalho) como variáveis independentes.

Foram utilizadas as estatísticas “tolerance” e “VIF” como abordagem para avaliar a multicolinearidade, sabendo que quando as variáveis independentes têm correlações elevadas entre si, a multicolinearidade pode trazer problemas à regressão múltipla. Neste teste o valor oscila entre 0 e 1 sendo que quanto mais próximo estiver de 1, menor a multicolinearidade entre a variável e as restantes variáveis independentes. O valor usualmente considerado como limite abaixo do qual a multicolinearidade é inaceitável é 0,1 para a tolerância e 10 para a estatística VIF, assumindo-se que variáveis com valores de tolerância muito reduzidos devem ser excluídos.

Tabela 18- Regressão Múltipla do Empenhamento (Afetivo, Normativo e Instrumental)

Preditores	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
	Afetivo	Normativo	Instrumental
	β	β	β
Idade	0,101	0,077	0,057
Gênero	- 0,108	- 0,086	- 0,024
Estado civil	- 0,015	- 0,110	- 0,114
Habilitações	- 0,059	- 0,150	- 0,255*
Dependentes	- 0,029	0,057	0,025
Variedade	0,056	0,042	0,249*
Autonomia	0,181*	-0,037	- 0,179*
Antiguidade	0,068	-0,069	- 0,154
Feedback	0,305**	0,295*	0,116
Significado	0,067	-0,041	0,143
Identidade	0,269*	0,156	- 0,010
R	0,598	0,409	0,454
R²	0,357	0,167	0,206
ΔR^2	0,305	0,101	0,143

Nota: *P < 0.05; **P < 0.01

Da análise da tabela anterior constata-se que as variáveis de *input* consideradas no modelo 1 têm valores preditivos significativos sobre o empenhamento afetivo. O

valor de R^2 ajustado indica que as variáveis independentes explicam 30,5% da variabilidade da variável dependente - empenhamento afetivo.

Atendendo aos valores estandardizados Beta conclui-se que as variáveis sociodemográficas não têm poder explanatório sobre a dimensão afetiva do empenhamento organizacional. Portanto, rejeita-se a hipótese 1a.

No que respeita às características do trabalho inseridas no modelo 1, constata-se que o feedback ($\beta = 0,305$; $p < 0,01$) é a variável mais importante na explicação do empenhamento afetivo dos agentes de geriatria. A autonomia ($\beta = 0,181$; $p < 0,05$) e a identidade ($\beta = 0,269$; $p < 0,05$) também se destacam enquanto variáveis explicativas do empenhamento afetivo dos agentes de geriatria apesar de apresentarem um nível de significância menor. Assim conclui-se que quanto maior o feedback, a autonomia e a identidade com as tarefas dos agentes de geriatria, maior será o empenhamento afetivo destes em relação à instituição. Tendo em consideração que das 5 variáveis de contexto de trabalho inseridas apenas 3 têm poder explanatório sobre o empenhamento afetivo, aceita-se parcialmente a hipótese 2a.

No que concerne ao modelo do empenhamento normativo conclui-se que de todas as variáveis inseridas no modelo 2 (sociodemográficas e características do trabalho) apenas o feedback das tarefas ($\beta = 0,295$; $p < 0,05$) tem poder explanatório sobre a dimensão normativa do empenhamento organizacional. Assim, atesta-se que quanto maior o feedback das tarefas maior o empenhamento normativo dos agentes de geriatria em relação à instituição onde trabalham. O feedback já tinha revelado poder explanatório sobre a dimensão afetiva do empenhamento sendo também preditivo da dimensão normativa. Tendo em conta estes achados, rejeita-se a hipótese 1b e aceita-se parcialmente a H2b. O valor de R^2 ajustado indica que as variáveis independentes explicam 10,1% da variabilidade da variável dependente - empenhamento normativo.

Da análise da tabela anterior constata-se que as variáveis de *input* consideradas no modelo 3 têm valores preditivos significativos sobre o empenhamento afetivo. O valor de R^2 ajustado indica que as variáveis independentes explicam 14,3% da variabilidade do empenhamento instrumental.

Da análise de regressão efectuada e atendendo aos valores estandardizados Beta conclui-se que de todas as variáveis sociodemográficas inseridas no modelo 3 apenas as habilitações têm poder explanatório sobre a dimensão instrumental do empenhamento

organizacional ($\beta = -0,255$; $p < 0,05$). Dado o sinal negativo atesta-se que quanto maior o nível de habilitações dos agentes de geriatria menor será o empenhamento instrumental destes indivíduos. Desta forma, aceita-se parcialmente a hipótese 1c. Também se aceita parcialmente a H2c, já que tanto a variedade ($\beta = 0,249$; $p < 0,05$) como a autonomia ($\beta = -0,179$; $p < 0,05$) têm um importante poder explicativo sobre o empenhamento instrumental. É de destacar o sinal negativo da variável autonomia, o que significa que os indivíduos mais empenhados instrumentalmente têm menores necessidades de autonomia na condução do seu trabalho.

8.3.2- Modelo explicativo de intenções de *turnover* da instituição

Nesta secção são apresentados os resultados da análise multivariável de regressão pelo método *Enter* das intenções de *turnover* dos agentes de geriatria. Para cada modelo de regressão, foram utilizadas as variáveis de *input* apresentadas no modelo teórico (empenhamento afetivo, normativo e instrumental) como possíveis preditoras das intenções de rotatividade dos agentes de geriatria. O valor de R^2 ajustado indica que as três variáveis independentes (empenhamento normativo, instrumental e afetivo) têm valores preditivos significativos e explicam 28,8% da variabilidade das intenções de *turnover*.

Para avaliar os problemas de multicolinearidade na análise de regressão foram também considerados os valores de tolerância e VIF. Considerou-se como limite 0,1 para a tolerância e 10 para a estatística VIF. As variáveis que entraram no modelo apresentam valores de tolerância bastante elevados, aproximando-se de 1, sendo neste caso baixa a multicolinearidade entre as variáveis consideradas.

Tabela 19- Modelo explicativo das intenções de turnover

Modelo	
Preditores	Intenções de turnover
	β
Empenhamento Afetivo	- 0,473**
Empenhamento Normativo	- 0,139
Empenhamento Instrumental	0,126
R	0,549
R²	0,301
ΔR^2	0,288

Notas: *p<0,05 **p<0,01

Da análise da tabela anterior e atendendo aos valores estandardizados Beta conclui-se que o empenhamento afetivo ($\beta = - 0,473$; $p < 0,01$) tem um grande poder explicativo nas intenções de turnover dos agentes de geriatria. Dado o sinal negativo constata-se que quanto maior o empenhamento afetivo dos agentes de geriatria, menor as suas intenções de abandono das organizações onde trabalham. Por sua vez, o poder explanatório da dimensão instrumental e da dimensão normativa não tem significância estatística, sendo de concluir que só a dimensão afectiva explica negativamente as intenções de turnover, ou seja os profissionais mais afetivamente empenhados na organização têm menos intenções de a abandonar. Com base nestes achados confirma-se a H3a e rejeita-se as hipóteses 3b e 3c.

8.3.3- Modelo explicativo da satisfação com o trabalho

No sentido de avaliar o poder preditivo do empenhamento (afetivo, normativo e instrumental) sobre a satisfação dos agentes de geriatria da instituição, procedeu-se à análise de regressão múltipla, utilizando o método *Enter*. O valor de R^2 ajustado indica que, no seu conjunto, as três variáveis independentes têm valores preditivos significativos e explicam 34,6% da variabilidade da variável dependente - satisfação. Da análise de regressão efectuada não foram identificados problemas de multicolinearidade relativamente às estatísticas de colinearidade: tolerância e VIF.

Tabela 20- Modelo explicativo da satisfação global com o trabalho

Preditores	Modelo
	Satisfação
	β
Empenhamento Afetivo	0,404**
Empenhamento Normativo	0,296*
Empenhamento Instrumental	- 0,114
R	0,599
R²	0,359
ΔR^2	0,346

Notas; *p<0,05 **p<0,01

A leitura da coluna onde são exibidos os valores β põe em destaque o empenhamento afetivo ($\beta = 0,404$; $p < 0,01$) enquanto variável com maior poder preditivo da satisfação com o trabalho. Assim, da leitura dos coeficientes estandardizados Beta é possível concluir que quanto mais se verificar um aumento do empenhamento afetivo,

maior será a satisfação dos agentes de geriatria com o trabalho. Verifica-se, também, que o empenhamento normativo ($\beta = 0,296$; $p < 0,05$) também tem poder explicativo na variável satisfação. Por sua vez, o valor preditivo do empenhamento instrumental não é estatisticamente significativo. Com base nestes resultados aceita-se a H4a e H4b e rejeita-se a H4c.

Capítulo 9. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo, tem lugar a discussão dos resultados, tendo em conta os resultados obtidos nesta investigação e as principais evidências empíricas e juízos teóricos existentes na literatura.

O presente estudo procurou averiguar a existência de uma relação entre o empenhamento organizacional e as variáveis sócio-demográficas e as características do trabalho e, de igual forma, perceber a relação entre o empenhamento organizacional, nas suas três componentes, e as intenções de *turnover* e satisfação com o trabalho dos agentes de geriatria. Numa tentativa de discutir os resultados obtidos, irá considerar-se cada uma das hipóteses formuladas.

O empenhamento na organização é definido como um estado psicológico que vincula o indivíduo à organização (Meyer & Allen, 1991, 1996) e com implicações sobre a decisão permanecer ou não na mesma. Esse estado psicológico pode assumir formas diversas, conforme a natureza do vínculo que caracteriza a ligação do indivíduo à organização. O modelo conceptual de Meyer e Allen (1991), que serviu de base a esta investigação, propõe a repartição do empenhamento em três dimensões: afetiva, normativa e instrumental. Segundo a literatura, as três dimensões não são mutuamente exclusivas, pelo que os indivíduos podem apresentar as três formas de empenhamento na organização, com diferentes níveis de intensidade (Meyer, Allen & Smith, 1993).

Na presente investigação, os resultados obtidos permitem afirmar que os agentes em geriatria manifestam, relativamente à instituição, um empenhamento organizacional muito significativo. Sendo a escala do empenhamento organizacional cotada de 0 a 5 pontos e, tendo em consideração a computação de médias, os agentes de geriatria apresentam valores muito próximos de 4: empenhamento afetivo (Média=3,95; DP=0,66); empenhamento normativo (Média=3,61; DP=0,71) e empenhamento instrumental (Média=3,51; DP=0,63).

No sentido de examinar as associações entre cada um dos focos de empenhamento, analisou-se o coeficiente de correlação de *Pearson*. A componente afectiva, apresenta uma correlação positiva e muito forte com a componente normativa ($r=0,564$; $p<0,01$) e uma correlação mais baixa com a componente instrumental ($r=0,165$; $p<0,05$). A

componente instrumental e normativa também apresentam uma correlação forte e positiva ($r=0,388$; $p<0.01$).

Constata-se, ainda, que os agentes de geriatria estão, na sua maioria, afetivamente ligados à instituição (Média= 3,95; DP=0,66). Tal ligação apresenta inúmeras vantagens organizacionais já que a vinculação afetiva está associada ao envolvimento e identificação com a organização (Allen & Meyer, 1996, 2000; Meyer, 1997) e à disponibilidade para exercer um esforço adicional em prol da organização. Além disso, indivíduos empenhados afetivamente tendem a revelar menor intenção de deixar a organização, menor absentismo, maior pontualidade, maior propensão em aceitar a mudança organizacional e índices mais elevados de cidadania organizacional (O'Reilly & Chatman, 1986; Becker, 1992; Meyer, 1997; Riketta, 2002).

A primeira hipótese de estudo apontava que as variáveis sócio-demográficas influenciavam o empenhamento organizacional (nas suas três dimensões). A presente investigação revelou que as características sociodemográficas não têm poder preditivo sobre o empenhamento afetivo ou normativo. No entanto, as habilitações que se correlacionam de forma negativa com o empenhamento instrumental ($r= - 0,187$; $p<0,05$) também detêm poder explanatório sobre a dimensão instrumental do empenhamento organizacional ($\beta= - 0,255$; $p<0,05$). Ou seja são os indivíduos com maiores habilitações que são menos instrumentalmente ligados à organização e provavelmente mais predispostos a abandoná-la. Tendo em conta a revisão da literatura, estes resultados contrariam as descobertas de Cohen e Lowenberg (1990); Cohen e Gattiker, (1992); Hrebiniak e Alutto (1972). Concomitantemente, estes achados são similares aos de Mathieu e Zajac (1990) que afirmam que as correlações entre as características individuais e o empenhamento na organização são baixas, à exceção da competência individual. Também Mottaz (1988) conclui que as características demográficas estudadas parecem exercer pouca influência sobre o empenhamento organizacional.

As características do trabalho são geralmente vistas como um importante fator que determina a motivação, satisfação, desempenho e empenhamento organizacional (Becherer, Morgan & Richard, 1982). Os resultados empíricos também suportam uma associação positiva entre características do trabalho e os resultados comportamentais e psicológicos dos indivíduos (e.g.: Bhuian & Menguc, 2002; Brown & Peterson, 1993;

Singh, 1998). No presente estudo, a segunda hipótese considerava que o empenhamento organizacional era influenciado pelas características de trabalho. A análise de regressão múltipla permite asseverar que o feedback (que fornece informações sobre o resultados de atividades de trabalho e a eficácia dos meios para alcançar objetivos desejados (Ilgen & Hollenbeck, 1991) é a variável mais importante na explicação do empenhamento afetivo ($\beta = 0,305$; $p < 0,001$) e normativo ($\beta = 0,295$; $p < 0,05$). Atentando a análise bivariável, também se verifica uma forte correlação positiva desta variável com o empenhamento afetivo e normativo ($r = 0,436$; $p < 0,01$ e $r = 0,330$; $p < 0,01$, respectivamente). Por sua vez, a autonomia revelou ser uma importante variável com influência e poder explicativo não só no empenhamento afetivo ($\beta = 0,181$; $p < 0,05$) mas também no empenhamento instrumental ($\beta = -0,179$; $p < 0,05$). Tais achados vão de encontro aos da literatura que realça que a autonomia é um fator fundamental capaz de promover motivação dos funcionários, o seu bem-estar e satisfação (Camerino & Mansano Sarquis, 2010; Camerino, Conway & Lusignani, 2005). Além disso, a autonomia está positivamente relacionada com importantes resultados do trabalho, tais como desempenho, satisfação com o trabalho, motivação intrínseca e empenhamento organizacional (Parker, Wall & Cordery, 2001), em específico, o empenhamento afetivo (Meyer & Allen, 1991; Mowday, Steers & Porter, 1979). A literatura também realça o facto de níveis mais elevados de autonomia, variedade e identidade com as tarefas melhorar a nível de motivação intrínseca dos indivíduos, aumentando o seu sentimento de realização e auto-realização no seu trabalho.

No que respeita às restantes características do trabalho, reconhece-se que a identidade das tarefas detém uma forte correlação positiva com o empenhamento afetivo e normativo ($r = 0,469$; $p < 0,01$ e $r = 0,221$; $p < 0,01$, respectivamente). Além disso, esta variável também se destaca enquanto variável explicativa do empenhamento afetivo dos agentes de geriatria ($\beta = 0,269$; $p < 0,05$). A variedade das tarefas surge fortemente correlacionada, e de forma positiva, com o empenhamento instrumental ($r = 0,249$; $p < 0,01$) e, concomitantemente, também apresenta poder preditivo sobre esta dimensão do empenhamento ($\beta = 0,249$; $p < 0,05$). Por sua vez, o significado das tarefas (que reflete o grau em que uma tarefa tem impacto substancial sobre as vidas ou trabalho de outras pessoas, na organização ou no ambiente externo) não revelou qualquer poder explanatório sobre o empenhamento organizacional. No entanto, ao considerar o

coeficiente de correlação de *Pearson*, verifica-se que esta variável está associada, de forma positiva, com o empenhamento afetivo ($r=0,225$; $p<0,01$).

A intenção de *turnover* é definida como a vontade dos indivíduos abandonarem as instituições onde trabalham, sendo que essa intenção é precursora do próprio *turnover* (Mobley, Griffeth, Hand & Meligno, 1979; Carmeli & Weisberg, 2006). No presente estudo reconhece-se que os agentes de geriatria ostentam baixíssima intenção de abandonar o seu local de trabalho (Média=1,71 e DP=0,86, numa escala de 1 a 5). Tal facto pode ser explicado pela maioria dos colaboradores terem uma idade entre os 40-49 anos (35,4%), dado que a literatura alude que trabalhadores mais velhos são menos propensos a deixar os seus postos de trabalho (Manlove & Guzell, 1997). Sendo muitas vezes, esta condição explicada pelos benefícios adquiridos ao longo dos anos de exercício na organização (Spector, 1997). Outra explanação para o baixo índice de *turnover* dos inquiridos pode ser as habilitações académicas relativamente baixas, situadas entre o 9º e o 12º ano (32,0% e 36,0% respectivamente) e/ou escassez de alternativas e/ou escassez de oportunidades de trabalho (Cotton & Tuttle, 1986) em virtude da atual crise económica. Neste sentido, March e Simon (1958, p.100) afirmaram que *"em quase todas as condições, o único e mais preciso preditor de rotatividade do trabalho é o estado da economia... Quando os empregos são abundantes, a rotatividade voluntária é alta, quando os empregos são escassos, a rotatividade voluntária é pequena"*.

Na terceira hipótese de estudo previa-se que o empenhamento organizacional influenciasse as intenções de *turnover* dos agentes de geriatria. Tendo em consideração a análise de regressão múltipla conclui-se que o empenhamento afetivo ($\beta = -0,473$; $p<0,01$) tem um grande poder explicativo nas intenções de saída dos inquiridos. Dado o sinal negativo constata-se que quanto maior o empenhamento afetivo dos agentes de geriatria, menor as suas intenções de abandono das organizações onde trabalham. Por sua vez, o poder explanatório da dimensão instrumental e da dimensão normativa não tem significância estatística, sendo de concluir que só a dimensão afetiva explica negativamente as intenções de *turnover*. Este resultado é consistente com os resultados de outros estudos (Whitener & Walz, 1993; Meyer, Allen & Smith, 1993) que mostram que o empenhamento afetivo é o preditor mais forte das intenções de *turnover*. Também Meyer, Allen e Smith (1993) conduziram uma análise de regressão múltipla utilizando

versões das escalas de Allen e Meyer (1990) e descobriram que o empenhamento afetivo teve um efeito forte e negativo na intenção de deixar a organização ($p < 0,01$), o empenhamento normativo teve um efeito mais fraco, mas ainda assim significativo ($p < 0,05$), mas o empenhamento instrumental não teve nenhum efeito significativo sobre as intenções de *turnover*. Somers (1995) utilizou uma regressão múltipla para analisar as relações entre o empenhamento afetivo, normativo e instrumental e as intenções de *turnover* e a intenção de permanecer na organização. O autor descobriu que empenhamento afetivo e normativo eram preditores significativos das intenções de *turnover*, mas o empenhamento instrumental não contribuía para essa predição.

A primeira sistematização do conceito de satisfação em contexto organizacional foi desenvolvida por Locke (1976). Este definiu satisfação como “*um estado emocional agradável ou positivo, que resulta de algum trabalho ou de experiências no trabalho*” (Locke, 1976). Atendendo à relação satisfação-empenhamento organizacional, muitos são os estudos que descrevem estas duas variáveis como indissociáveis. Neste sentido, Farkas e Tetrick (1989) evidenciaram a existência de uma associação forte entre a satisfação e o empenhamento, podendo a mesma ser cíclica ou recíproca. Desta forma fica explícita a não linearidade desta dinâmica, uma vez que “*as relações entre estes constructos alternam-se ao longo do tempo*” (Neves, 2009, p. 16).

Apesar de estudos recentes terem demonstrado que a relação entre a satisfação no trabalho e as dimensões do empenhamento organizacional é ambígua e pouco unânime (Moynihan, Boswell & Boudreau, 2000)., no presente estudo as correlações de Pearson atestam que a satisfação está fortemente correlacionada, e de forma positiva, com o empenhamento afetivo ($r=0,554$; $p<0,01$) e com o empenhamento normativo ($r=0,466$; $p<0,01$). No entanto, e tal como encontrado nas pesquisas de Lent, Brown e Hackett (1994); Konovsky e Cropanzano (1991); Withey, (1988) verifica-se ausência de correlação entre a satisfação e o empenhamento instrumental. Na literatura, Moynihan, Boswell e Boudreau (2000) referem que a satisfação no trabalho tem uma relação forte com o empenhamento afetivo. Esta associação tem a ver com o facto de ambos os conceitos assentarem num tipo de resposta emocional e afetiva ao trabalho. O empenhamento normativo, de acordo com os mesmos autores, tem uma relação independente com a satisfação no trabalho, pois baseia-se numa lógica moral e não afetiva e, por sua vez, o empenhamento instrumental tem uma relação moderada com a

satisfação no trabalho (Moynihan, Boswell & Boudreaum, 2000). Também Mathieu e Zajac (citado por Moynihan, Boswell & Boudreaum, 2000) defendem que a satisfação no trabalho está positivamente relacionada com as dimensões do empenhamento instrumental e afetivo. Outras pesquisas argumentam que a satisfação no trabalho tem uma relação negativa ou nula com a variável empenhamento instrumental (Withey, 1988,; Konovsky & Cropanzano, 1991; Lent, Brown & Hackett, 1994).

A última hipótese deste estudo considerava que o empenhamento organizacional influenciava a satisfação dos agentes de geriatria. Tendo em atenção a análise de regressão múltipla, atesta-se que o empenhamento afetivo é a variável com maior poder preditivo da satisfação com o trabalho ($\beta = 0,404$; $p < 0,001$). Assim, da leitura dos coeficientes estandardizados Beta é possível concluir que quanto mais se verificar um aumento do empenhamento afetivo, maior será a satisfação dos agentes de geriatria com o trabalho. Verifica-se, ainda, que o empenhamento normativo ($\beta = 0,296$; $p < 0,05$) também tem poder explicativo na variável satisfação. Por sua vez, o valor preditivo do empenhamento instrumental não é estatisticamente significativo. Tais achados vão de encontro às conclusões de Meyer e Allen (2002) que referiam que apenas o empenhamento afetivo e normativo tem um efeito positivo na satisfação no trabalho.

Em suma, neste capítulo foram discutidas os determinantes e implicações do empenhamento organizacional. Os resultados deste estudo indicaram que as características sociodemográficas dos inquiridos têm escassa influência sobre o empenhamento organizacional, mas em contrapartida, as características do trabalho influenciam fortemente este contruto. Por sua vez, atesta-se que o empenhamento organizacional (sobretudo a dimensão afetiva e normativa) tem poder explanatório sobre a satisfação e as intenções de saída dos agentes de geriatria. Desta forma, quanto maior o empenhamento organizacional, maior a satisfação com o trabalho e menores são as intenções de saída dos agentes de geriatria.

Capítulo 10. CONCLUSÕES

Nesta secção é chegado o momento de procurar responder à questão orientadora da pesquisa, centrada na avaliação dos efeitos do empenhamento (afetivo, normativo e instrumental) sobre as intenções de saída e satisfação com o trabalho. Apresentam-se, de seguida, as principais conclusões obtidas no estudo e as implicações para a gestão de recursos humanos. São ainda apresentadas as principais limitações da investigação, bem como algumas sugestões para pesquisas futuras.

10.1- Principais conclusões

A literatura apresenta o empenhamento como um dos conceitos mais desafiantes do comportamento organizacional, capaz de atrair a atenção de diversas entidades. Além do interesse que tem suscitado junto da comunidade científica, o empenhamento tem atraído a atenção dos responsáveis por cargos de gestão. Longe de se tratar de uma questão puramente académica, o empenhamento, tornou-se, nas últimas décadas, num constructo relevante para as organizações, para os próprios indivíduos e para a sociedade em geral (Caetano & Tavares, 2000).

Tal como o empenhamento, as intenções de *turnover* também têm sido largamente discutidas por diversos investigadores, já que o *turnover* é um problema persistente nas organizações e é comum em todos os tipos de organizações (Yin-Fah *et al.*, 2010). A investigação do *turnover* remonta ao início do século XX e tem incidido em diferentes organizações e seguido diferentes metodologias de investigação (Cotton & Tuttle, 1986). A principal explicação para a importância que lhe é atribuída, deve-se ao facto de a perda de profissionais que são considerados hábeis, poder contribuir para um declínio da produtividade, da eficiência e dos lucros da organização (Larkin, 1995)

Por sua vez, a satisfação com o trabalho também é das variáveis dependentes que mais desperta o interesse por parte dos teóricos do comportamento organizacional (Cunha *et. al.*, 2007). Efetivamente, estar ou não satisfeito com o trabalho incorre

consequências diversas, quer a nível pessoal quer a nível profissional. A nível pessoal, a satisfação afeta diretamente o comportamento, a saúde e o bem-estar do trabalhador (Henne & Locke, 1985; O'Driscoll & Beehr, 2000). Não obstante, a satisfação com o trabalho pode acarretar consequências para a organização, interferindo na produtividade, comportamentos de cidadania organizacional, empenhamento organizacional e rotatividade do indivíduo (Cunha *et al.*, 2007).

A presente investigação procurou avaliar o impacto do empenhamento organizacional dos agentes de geriatria sobre as suas intenções de *turnover* e satisfação com o trabalho. Da literatura, a relação entre o empenhamento organizacional e as intenções de rotatividade têm resultado em conclusões semelhantes: de uma forma geral, as evidências empíricas demonstram a existência de uma correlação negativa entre o empenhamento organizacional e a intenção de *turnover* (Tett & Meyer, 1993; Vandenberghe, Bentein & Stinglhamber, 2004; Addae & Parboteeah, 2008). Por sua vez, os estudos sobre a relação entre o empenhamento e a satisfação com o trabalho têm sido considerados ambíguos. De uma forma geral, há consenso de que estes dois conceitos são diferentes e estão positivamente correlacionados um com o outro (Porter *et al.*, 1974; Meyer & Allen, 1984; Lambert, 2004). No entanto, há um debate sobre a sua ordenação causal. Alguns autores consideram a satisfação como antecedente do empenhamento e outros consideram-na consequente do mesmo.

O estudo sobre a influência do empenhamento organizacional sobre a satisfação e intenções de *turnover*, especificamente, entre os agentes de geriatria tem sido muito pouco estudado, quer a nível nacional ou internacional. Foi precisamente esta constatação que estimulou a realização deste estudo, que permitiu verificar e comprovar as relações existentes entre empenhamento organizacional, satisfação com o trabalho e intenção de *turnover*, contribuindo para demonstrar a relevância que estas relações têm, quer nos colaboradores, quer nas organizações.

Adoptando o modelo *input-processo-output*, o empenhamento organizacional foi perspectivado como uma variável multidimensional, ou seja, composta por diferentes fatores. O modelo conceptual de Allen e Meyer (1990,1991) serviu de moldura à presente investigação, dado que propõe a divisão do empenhamento em diferentes componentes.

Dos resultados obtidos neste estudo concluiu-se que o empenhamento organizacional é um constructo multidimensional composto por três dimensões, a dimensão afetiva, normativa e instrumental. Concluiu-se que esta classe de trabalhadores está empenhada nas instituições em que trabalham, quer a nível afetivo, normativo e instrumental. No entanto, o desejo dos agentes de geriatria de permanecerem na instituição é mais elevado do que o sentimento de obrigação e dever moral ou à necessidade de permanecer na mesma. Tal como foi discutido no capítulo da revisão da literatura, o empenhamento organizacional afetivo por parte dos colaboradores nas organizações tende a produzir um efeito positivo para ambas as partes: indivíduos mais motivados, mais satisfeitos, mais empenhados e níveis reduzidos de absentismo, de *stress*, de erros de produção, e em última instância de intenção de abandono, ou de *turnover*.

Da presente investigação conclui-se que as variáveis *input* - características sócio-demográficas – consideradas fatores antecedentes do empenhamento organizacional (Cohen, 1992) exercem pouca influência sobre o empenhamento organizacional. Concluindo-se que a primeira hipótese deste estudo não se confirma. Tal resultado encontra-se em linha com os resultados do estudo de Mottaz (1988) e Mathieu e Zajac (1990). Por outro lado, esta pesquisa confirma que as características do trabalho são um importante fator que determina o empenhamento organizacional, nomeadamente a autonomia, feedback, variedade e identidade com as tarefas, confirmando-se a segunda hipótese de estudo. Tais resultados estão em sintonia com os resultados de Becherer, Morgan e Richard, (1982), Bhuian e Menguc (2002), Brown e Peterson (1993), e Singh (1998) que suportam uma associação positiva entre características do trabalho e os resultados comportamentais e psicológicos dos indivíduos.

No que concerne ao empenhamento organizacional e à intenção de *turnover* verifica-se uma relação negativa e significativa sendo que, deste modo, a hipótese “o empenhamento organizacional influencia a intenção de turnover dos agentes de geriatria” é confirmada. De facto, o empenhamento organizacional afetivo é considerado um preditor da intenção de *turnover*, ou seja, indivíduos com um forte sentimento de pertença à organização apresentam uma reduzida intenção de abandono.

Este facto encontra-se de acordo com os resultados de outros estudos, nomeadamente do estudode Karsh *et al.*, (2005), segundo o qual o empenhamento organizacional afetivo é um preditor muito forte da intenção de *turnover*. Também Trimble (2006), Huang *et al.*, (2007) e Schmidt e Lee (2008) verificaram a presença de uma relação negativa e significativa entre as intenções de saída e satisfação com o trabalho, sendo que o primeiro autor conclui que o empenhamento afetivo desempenhava um papel de mediador entre satisfação no trabalho e intenção de *turnover*. Assim, sujeitos empenhados, em termos afetivos, em relação à organização desenvolvem laços e passam por um processo onde se sentem parte integrante da organização, o que traduz uma probabilidade muito reduzida de intenção de abandono da mesma.

Concluiu-se, dos resultados obtidos, que a quarta e última hipótese deste estudo é confirmada e que o empenhamento organizacional tem poder preditivo na variável *output* - satisfação com o trabalho. Destes resultados retira-se a conclusão de que havendo mais empenhamento organizacional (sobretudo afetivo) haverá mais satisfação com o trabalho. Este resultado está em consonância com os estudos de Huang e Hisao (2007) que comprovaram a existência de uma relação recíproca entre satisfação e empenhamento organizacional. Do mesmo modo, Trimble (2006) constatou, que a satisfação no trabalho é preditora do empenhamento organizacional afetivo, estabelecendo-se uma relação positiva e significativa entre estes dois construtos.

Em síntese, os resultados obtidos através dos modelos apresentados no capítulo anterior permitiram testar as hipóteses de trabalho. O modelo explicativo do empenhamento organizacional indicou que as habilitações, a autonomia, variedade, identidade e feedback das tarefas se destacam do conjunto das variáveis de *input*, assumindo valores preditivos do empenhamento organizacional. Por outro lado, concluiu-se que as variáveis *output* - intenções de *turnover* e a satisfação com o trabalho - são fortemente influenciadas pelo empenhamento organizacional, sobretudo pela dimensão afetiva. Desta forma, quanto maior o empenhamento organizacional, maior a satisfação no trabalho e menor é a intenção de rotatividade da organização.

10.2- Contribuições para o conhecimento e prática

Neste ponto, importa discutir em que medida a presente investigação pode contribuir para o conhecimento desta problemática e pode ser útil para as organizações, particularmente para a gestão de recursos humanos.

O presente estudo apresenta resultados que permitem apontar que o empenhamento organizacional, em especial, a componente afetiva é o predictor mais forte das intenções de abandono da organização e da satisfação no trabalho. Desta forma, espera-se que este estudo contribua para uma reflexão sobre esta temática em instituições de geriatria, e sobre as vantagens em reter colaboradores empenhados, visando o aperfeiçoamento das políticas de gestão de recursos humanos. Sendo que, nesta investigação, a componente afetiva tem mais impacto que qualquer outra variável, é importante que estas instituições trabalhem no sentido de continuar a promover laços afetivos com os agentes de geriatria. Por outro lado, as instituições devem tomar medidas para que o empenhamento instrumental reduza, identificando as suas causas e tentando eliminá-las.

10.3- Limitações e Pistas para futuras investigações

A primeira limitação deste estudo é o número de instituições que participaram nesta investigação, seria interessante a aplicação deste estudo a um maior número de instituições, para reforçar as conclusões obtidas nesta investigação.

Outra limitação óbvia da pesquisa tem que ver com o caráter de conveniência da amostra. O facto de o estudo não ser baseado numa amostra probabilística, limita a possibilidade de generalizar os resultados aqui encontrados para o universo estudado. Por este motivo, os resultados deste estudo carecem de uma interpretação cuidadosa e limitada ao contexto da presente pesquisa e desta forma, alguns cuidados deverão ser tidos em conta na tentativa de extrapolar os resultados obtidos para outros contextos.

Ainda a nível metodológico, limitou-se o uso do questionário, ou seja optou-se pelo método quantitativo. Sugere-se o uso complementar do método qualitativo, através

de entrevistas aos agentes em geriatria, em estudos futuros. Assim considera-se que uma metodologia qualitativa poderia ser vantajosa na medida em que permitiria obter informação mais rica e detalhada sobre o empenhamento organizacional, bem como das intenções de *turnover* e satisfação, mais difíceis de obter através do questionário.

A última limitação deste estudo prende-se com a escassez de trabalhos empíricos acerca da relação entre o empenhamento organizacional e as intenções de abandono da instituição, especialmente na área da geriatria, o que dificultou a comparação dos resultados com outros estudos.

Apesar das limitações que este estudo encerra, os resultados obtidos foram ricos em termos de conclusões sobre as variáveis que determinam o empenhamento dos agentes de geriatria e as implicações deste construto na satisfação com o trabalho e intenções de *turnover*. Considera-se, ainda, que esta dissertação permitirá continuar o debate e exploração sobre os efeitos das variáveis de *input* no empenhamento organizacional e a influência deste nas variáveis de *output* – satisfação e intenções de *turnover*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbasi, S. M., Hollman, K. W., & Hayes, R. D. (2008). Bad Bosses and How Not to Be One. *Information Management Journal*, 42(1), 52-56.
- Abdullah & Muhammad R. (2012). Antecedents of organizational commitment of banking sector employees in Pakistan. *Serbian Journal of Management*, 7(1), 89 -102
- Abelson, M. & Baysinger, B. (1984). Optimal and Dysfunctional *Turnover*: Toward an Organizational Level Model. *The Academy of Management Review*, 9(2), 331-341
- Abdulla, M. H. A. & Shaw, J. D. (1999). Personal factors and organizational commitment: Main and interactive effects in the United Arab Emirates. *Journal of Managerial Issues*, 11(1), 77-93.
- Abubakr, S. &Yousef, A. (2010).Commitment and *turnover* intention in the UAE oil industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1472–1489
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2. New York: Academic Press.
- Addae, H. M. & Parboteeah, K. P. (2008). Role Stressors and Organizational Commitment: Public Sector Employment in St Lucia. *International Journal of Manpower*, 29 (6), 567-582.
- Adidam, P. (2006). Causes and Consequences of High *Turnover* by Sales Professionals. *The Journal of American Academy of Business*, 10(1), 137-141.
- Allen, N. J. e J. P. Meyer (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1–18.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and *normative commitment to the organization: An examination of construct validity*. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Almeida, M., Faísca, L., & Jesus, S. (2009). Estrutura factorial da versão portuguesa do Job Diagnostic Survey(JSD)- um estudo confirmatório de validação do instrumento. *FACES R. Adm.*, 8 (1), 64-86.

- Alutto, J. A. (1973). On operationalizing the concept commitment. *Social Forces*, 51, 448-454.
- Angle, H. L. & J. L. Perry (1981). An empirical assessment of organizational commitments and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Aranya, N. & Jacobson, D. (1975). An empirical study of theories of organizational and occupational commitment. *The Journal of Social Psychology*, 97, 15-22.
- Arnold, H. J. & Feldman D. C. (1982). *A multivariate analysis of the determinants of job turnover*, in Meyer, John P. & Natalie J. Allen (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.
- Ashforth, B. E. & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149-178.
- Aydogdu, S. & Asikgil, B.(2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and *Turnover* Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53.
- Bandeira, M., Marques, A. & Veiga, R. (2000). As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG. *RAC*, 4(2), 133-157.
- Barbosa, A., Cruz, J., Figueiredo, D., Marques, A. & Sousa, L. (2011). Cuidar de idosos com demência, dificuldades e necessidades percebidas pelos cuidadores formais, *Revista Psicologia, Saúde & Doenças*, 12 (1), 119-129.
- Barão, A. (2008). *Métodos e técnicas de investigação em gestão - Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. (1a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Bartunek, J.M., Huang Z., & Walsh (2008). The development of a process model of collective turnover. *Human Relations*, 61(1), 5-38.
- Bastos, A. V. (1994). *Comprometimento no Trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, UNB, Brasília.

Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/38.pdf>.

Consultado em 8/02/2013

Bastos, A., Brandão, M., & Pinho, A. (1997). Comprometimento Organizacional: uma Análise do Conceito Expresso por Servidores Universitários no Cotidiano de Trabalho.

RAC, 1(2), 97-120.

Bateman, T. S. & Strasser, S. A. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.

Bauer, T. N. & Green, S. G. (1998). Testing the combined effects of new comer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83, 72- 83.

Baugh, S. G. & Roberts, R. M. (1994). Professional and organizational commitment among engineers: Conflicting or complementing? *IEEE Transactions on Engineering management*, 41(2), 108-114.

Becherer, R. C., Morgan, F. W., & Richard, L. M. (1982). The job characteristics of industrial salespersons: Relationship to motivation and satisfaction. *Journal of Marketing*, 46, 125-135.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.

Beck, K. & Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 114-136.

Becker, T., Billings, S., Eveleth, D. & Gilbert, N. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy Management Journal*, 39, 464-482.

Becker, T. E., Randall, D. & Riegel, C. (1995). The multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action: A comparative evaluation. *Journal of Management*, 21, 617-638.

Benkoff, B. (1997a). Disentangling commitment: The dangers of the OCQ for research and policy. *Personnel Review*, 26(12), 114-131.

- Benkhoff, B. (1997b). Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, 50(6), 701-726.
- Benson, J. (1998). Dual commitment: Contract workers in Australian manufacturing enterprises. *Journal of Management Studies*, 35(3), 355-375.
- Biggart, N. W., & Hamalton, G. G. (1984). The power of obedience. *Administrative Science Quarterly*, 29, 540-549.
- Bishop, J.W. & Scott, K. D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85, 439-450
- Blankertz, L. E. & Robinson, S. E. (1997). *Turnover* Intentions of Community Mental Health Workers in Psychosocial Rehabilitation Services. *Community Mental Health Journal*, 33(6), 517-529.
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of *turnover* from organizations. *Human Relations*, 35, 135-153.
- Bluedorn, A. C., & Abelson, M. A. (1980). Employee performance and withdrawal from work. Working paper, Pennsylvania State University.
- Boof, L. (1999). *Saber Cuidar: Ética do Humano- compaixão pela terra*. Petrópolis.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35 (5), 307-311.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment and causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30, 63-77.
- Bruning, N. S. & Snyder, R. A. (1983). Sex and position as predictors of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 26, 485-491.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.

- Buchko, A., Weinzimmer, L. & Sergeyev, A. (1998). Effects of Cultural Context on the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment: A Study of Russian Workers. *Journal of Business Research*, 43, 109–116.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54, 1- 23.
- Cabral-Cardoso, C. (2000). Gestão de recursos humanos: Evolução do conceito, perspectivas e novos desafios. In M. P. Cunha (Ed.), *Teoria organizacional: Perspectivas e prospectivas* (pp. 225-249). Lisboa: Dom Quixote.
- Cadwell, D., Chatman, J. & O'Reilly, C. (1990). Building organizational commitment: A multi-firm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.
- Caetano, A. & Tavares, S. (2000). Determinantes da implicação organizacional em cinco países europeus. In M. Cabral, J. Vala e J. Freire (Orgs.). *Atitudes Sociais dos Portugueses: Trabalho e Cidadania* (pp. 97-121). Lisboa: ICS.
- Camerino, D., Conway, P. M., & Lusignani, M. (2005). Condizioni di lavoro infermieristico e intenzione di cambiare: risultati dello studio europeo NEXT in Italia. *Giornale Italiano di Scienze Infermieristiche*, 1, 12-25.
- Camerino, D., & Mansano Sarquis, L. M. (2010). Nurses' working conditions, health and well being in Europe (Nurses' Early Exit Study). *Professioni Infermieristiche*, 63, 53-61.
- Carmeli, A. & Gefen, D. (2005). The Relationship between Work Commitment Models and Employee Withdrawal Intention. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 63–86.
- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring *turnover* intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9(2), 191-206.
- Carmo, H., Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Carsten, J. M., & Spector, P. E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology*, 72, 374-381.

Catálogo Nacional de Qualificação (2008). Perfil profissional: agente em geriatria, http://www.catalogo.anq.gov.pt/AreasEducacaoFormacao/TrabalhoSocialOrientacao/Perfis%20Profissionais/v1_Agente%20em%20Geriatraia.pdf, acessado em 05 de Março de 2013.

Cavanagh, S. J. (1992). Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. *Journal of Advanced Nursing*, 17(6), 704-711.

Chambel, M. & Santos, M. (2009). Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: mediação da facilitação do trabalho na família. *Estudos de Psicologia*, 26(3), 275-286.

Chambel, M., Curral, L., Ferreira, L. & Morais, M. (2000). A gestão de recursos humanos e as percepções, atitudes e bem-estar dos trabalhadores: um estudo comparativo de dois casos. In A. Gomes. *Organizações em Transição* (pp.281-300). Coimbra: Imprensa da Universidade.

Chirumbolo, A., & Hellgren, J. (2003). Individual and Organizational Consequences of Job Insecurity: A European Study. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 217-240.

Clark, A., Oswald, A. & Warr, P., (1996). Job satisfaction u-shaed inage. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 57-81.

Clugston, M.(2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment. *Journal of Management*, 26(1), 5-30.

Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 253-268.

Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-558.

Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. *Human Relations*, 53, 387-417.

Cohen, A. & Hudacek, N. (1998). Organizational Commitment *Turnover* Relationship Across Occupational Groups. *Group Organizational Management*, 18 (2), 188-213.

Cohen, A. & Lowenberg, G. (1990). A Re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: A meta-analysis. *Human Relations*, 10, 1015-1050.

Cooper-Thomas, H. D., Van Vianen, A., & Anderson, N. (2004). Changes in person organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 52-78.

Cordes, C. & Dougherty, T. W. (1993). A Review and Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.

Coser, L. A. (1974). *Greedy institutions: patterns of undivided commitment*. New York: Free Press.

Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1992). Four Ways Five Factors are Basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6), 653-665.

Cotton, J. & Tuttle, J. (1986): Employee *turnover*: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management review*, 11(1), 55-70.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2007). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L. & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29(4), 847-858.

Dalton, D. R. (1981). *Turnover* and absenteeism: Measures of personnel effectiveness. In R. S. Schuler, J. M. McFillan, & D. R. Dalton (Eds.). *Applied readings in personnel and human resource management*. St. Paul, Minn.: West Publishing Company, 20-38.

Dalton, D. R., Cairns, D. A., Canavan, J. M., Downey, J.R., & Fowler, A. (1995). Human Resource Management and employee *turnover* and transfer: What we know is not always what we need. In G. Ferris, S. D. Rosen, & D. T. Barnum (Eds.), *Handbook of Human Resource Management* (pp. 615-629). Cambridge: Blackwell Business.

Dalton, D. R., & Todor, W. D. (1979). *Turnover* turned over: An expanded and positive perspective. *Academy of Management Review*, 4, 225-236.

Dalton, D., Todor, W., & Krackhardt, D. (1982) *Turnover* overstated: The functional taxonomy. *Academy of Management Review*, 7, 117-123.

DeCottis, T. & Summers, T. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-470.

Delli Zotti, G. (1996). Quale quantità e quanta qualità nella ricerca sociale: tra integrazione e convergenza, pp. 136-166. In C Cipolla & A De Lillo (orgs.). *Il Sociologo e le Sirene: la Sfida dei Metodi Qualitativi*. Angeli, Milão.

Demmer, C. (2002). Stress and Satisfaction among Employees in AIDS Service Organizations in New York. *Evaluation & the Health Professions*, 25 (2), 225- 238.

Diogo M., Ceolim M., & Cintra F. (2005). Orientações para idosos que cuidam de idosos no domicílio. *Revista Escola de Enfermagem USP*, 39 (1), 97-102.

Dess, G. G. & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26, 446-456.

Diogo M., Ceolim M., & Cintra F. (2005). Orientações para idosos que cuidam de idosos no domicílio. *Revista Escola de Enfermagem USP*, 39 (1), 97-102.

Dodd-McCue, D. & G. B.Wright (1996). Men, Women and attitudinal commitment: the effects of workplace experiences and socialization, *Human Relations*, 49(8), 1065-1091.

Dunham, R. B., Grube, J. A. & Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 716-721.

- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463-483.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Elovainio, M. *et al.* (2000). Organizational and individual factors affecting mental health and job satisfaction: a multilevel analysis of job control and personality. *Journal of Occupational Health Psychology*. 5(2), 269-277.
- Emmons, R A., Diener, E. & Larsen, R. J. (1985). Choice of Situations and Congruence: Models of Interactionism. *Personality and Individual Differences*, 6(6), 693-702.
- Erdheim, J., Wang, M. & Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Commitment. *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959-970.
- Ermann, M. D., & Lundman, R. J. (1982). *Corporate deviance*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Farkas, A. J. & Tetrick, L. E. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on *turnover* decisions. *Journal of Applied Psychology*, 74, 855-868.
- Farrell, D. & Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables of job satisfaction, job commitment, and *turnover*: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 78-95.
- Farris, G. (1971) A predictive study of *turnover*. *Personnel Psychology*, 24, 311-328.
- Ferris, K. R. & Aranya, N. (1983). A comparison of two organizational commitment scales. *Personnel Psychology*, 36, 87-98.

Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.

Findler, W., Wind, L. H., & Barak, M. E. (2007) The challenge of workforce management in a global society: Modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, employee well-being, job satisfaction and organizational commitment. *Administration in Social Work*, 31(3), 63–94.

Fink, C. B., & Fink, C.B. (1952). *The Manager`s desk reference*: New York. American Management Association.

Fortin, M. F. (1999). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*. Loures: Lusociência.

Fragoso, V. (2008). Humanização dos cuidados a prestar ao idoso institucionalizado. *Revista IGT*, 5 (8), 51-61.

Fraser, T. M. (1996). Work, fatigue, and ergonomics. *In*: Introduction to industrial ergonomics: a textbook for students and managers. Toronto: Wall and Emerson.

Freund, A. (2005). Commitment and job satisfaction as predictors of *turnover* interventions among welfare workers. *Administrations in Social Work*, 29(2), 5–21.

Gallie, D., Felstead, A., & Green, F. (2001). Employer Policies and Organizational Commitment in Britain 1992–1997. *Journal of Management Studies*, 1081–1101.

Gellatly, I. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 469–485.

Glisson, C. & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 61-81.

Gonçalves, C. & Carrilho, M. (2006). Envelhecimento crescente mas espacialmente desigual. *Revista de Estudos Demográficos*, 40, 22-37.

- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Griffin, R. W. & Bateman, T. S. (1986). Job satisfaction and organizational commitment. In C. L. Cooper, & I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 157-188). New York: John Wiley.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hartman, C. C. (2000). Organizational Commitment: Method Scale Analysis and Test of Effects. *International Journal of Organizational Analysis*, 8, 89-109.
- Healy, G. (1999). Structuring commitments in interrupted careers: Career breaks, commitment and the life cycle in teaching. *Gender, Work and Organization*, 6(4), 185-201.
- Hedberg, M. (1960). The turnover of labor in industry, an actuarial study. *Acta Sociologica*, 5, 129-143.
- Hendrix, W. H., Spencer, B. A., & Gibson, G. S. (1994). Organizational and Extra organizational Factors Affecting Stress, Employee Well Being, and Absenteeism for Males and Females: *Journal of Business and Psychology*, 9(2), 103-128.
- Henne, D. & Locke, E. (1985). Job dissatisfaction: what are the consequences? *International Journal of Psychology*, 20, 221-240.
- Hill, M. & Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário*. Edições Sílabo.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Setlaro, C. L. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 141-174.
- Hrebiniak, L.G. & Alutto, J. A. (1972). Personal and Role Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 555-573.

- Huang, T.C., & Hsiao, W. J. (2007). The causal relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality*, 35 (9), 1265-1276.
- Hunt, S. & Morgan, R. (1994). Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct? *Academy of Management Journal*, 37(6), 1568-1587.
- Hunter, J. E., Schmidt, F L. & Jackson, G. B. (1982). *Meta-Analysis: Cumulating Research Findings Across Studies*, Sage: Beverly Hills.
- Ilgén, D., & Hollenbeck, J. R. (1991). The structure of work: Job design and roles. In Dunnette, M. D., & Hough, L. M. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2, 165–207). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Instituto Nacional de Estatística. (2003). *Projeções de população residente em Portugal 2000-2050*. Lisboa: INE.
- Instituto Nacional de Estatística. (2013). *Estatísticas Demográficas 2011*. Lisboa: INE.
- Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: The role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122-149.
- Jackofsky, E. F. (1984). *Turnover* and job performance: An integrated process model. *Academy of Management Review*, 9, 74-83.
- Jaros, S. (1997). An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and *Turnover* Intentions. *Journal of vocational Behavior*, 51, 319-337.
- Jaros, S., Jermier, J., Koehler, J., & Sincish, T. (1993). Effect of Continuance, Affective and Moral Commitment on Withdrawal Processes: An Evaluation of Eight Structural Equation Models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951–996.

- Kacmar, K. M., Carlson, D. S. & Brymer, R. A. (1999). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59(6), 976-996.
- Kalleberg, AL and Marsden, PV (1995), "Organizational commitment and job performance in the US labor force", in Yousef, D.A.(2000), "Organizational Commitment as mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-28.
- Kanter, R. M. (1968). *Work and family in the United States: A critical review and agenda for research and policy*. New York: Russell Sage Foundation.
- Kanter, R. M. (1977). *Work and family in the United States: A critical review and agenda for research and policy*. New York: Russell Sage Foundation.
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88: 779-794.
- Karsh, B., Booske, B.C., & Sainfort, F. (2005). Job and organizational determinants of nursing home employee commitment, job satisfaction and intent to *turnover*. *Ergonomics*, 48 (10), 1260-1281.
- Kazi, G. & Zadeh, Z. (2011). The Contribution of Individual Variables: Job Satisfaction and Job Turnover. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), 985-992.
- Kerr, A. (1947). Labor *turnover* and its correlates. *Journal of Applied Psychology*, 31, 366-371.
- Kim, J. O. & Mueller, C. W. (1978). *Factor analysis. Statistical methods and practical issues*. Beverly Hills: Sage University.
- Kinney, J. M. & Stephens, M. A. P. (1989). Hassles and uplifts of giving care to a family member with dementia. *Psychology & Aging*, 4, 402-408.

- Kittinger, J. D., Walker, A.G., Cope J. G., & Wuensch K. L. (2009). The Relationship between Core Self- Evaluations and Affective Commitment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 11 (1), 68-92.
- Kiyak, H. A., Namazi K. H. & Kahana, E. F. (1997). Job Commitment and *Turnover* Among Women Working in Facilities Serving Older Persons. *Research on Aging*, 19, 223-246.
- Klewer, E. D. & Shaffer, R. W. (1995). Sales is an Investment, Attrition an Expense. *Journal of Health Care Marketing*, 15, 3- 12.
- Knapp, M., Harissis, K. & Missiakoulis, S. (1982). Investigating Labour *Turnover* and Wastage Using the Logit Technique. *Journal of Occupational Psychology*, 2(55), 129-138.
- Korman, A., Wittig-Bernam, U., & Lang, D. (1981). Career success and personal failure: Alienation in professionals and managers. *Academy of Management Journal*, 24, 342-360.
- Koustelios, A., Tsigilis, N. (2005). The relationship between burnout and job satisfaction Among physical education teachers: a multivariate approach. *European Physical Education Review*, 11, 189-203.
- Kumar, K. & Bakhshi, A. (2010). Dispositional Predictors of Organizational Commitment: A Theoretical Review. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 9 (1), 87-94.
- Lacity, M. C., Iyer, V. & Rudramuniyaiah, P. S. (2008). *Turnover* Intentions of Indian IS Professionals. *Information Systems Frontiers*, 10, 225-241.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2008). Being the Good Soldier Organizational Citizenship Behavior and Commitment among Correctional Staff. *Criminal Justice and Behavior*, 35(1), 56-68.
- Lameira, Sandra (2002). *Factores organizacionais e sóciodemográficos associados à qualidade de vida no trabalho e à produtividade no trabalho*. Lisboa: ISCTE.
- Landsman, M. J. (2008). Pathways to organizational commitment. *Administration in Social Work*, 32(2), 105–131.

Larkin, J. M. (1995). Managing employee *turnover* is everyone's business. *National Public Accountant*, 40(9), 34-36.

Laser, S. A. (1980). Dealing with the problem of employee *turnover*. *Human Resource Management*, 19 (4), 17-21.

Layne, C. M., Hohenshil, T. H., & Singh, K. (2004). The relationship of occupational stress, psychological strain, and coping resources to the *turnover* intentions of rehabilitation counselors. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 48, 19-30.

Lee, K., Carswell, J.J. & Allen, N.J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85, 799- 811.

Lee, T. W. & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee *turnover*. *Academy of Management Journal*, 19, 51-89.

Lee, T. W., Mitchell, T. R., Wise, L., & Fireman, S. (1996). An Unfolding Model of Voluntary Employee *Turnover*. *Academy of Management Journal*, 39(1), 5-36.

Lee, T. W. & Mowday, R. T: (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of *turnover*. *Academy of Management Journal*, 30, 721-743.

Leite, R. (2006). *O empenhamento dos indivíduos nas organizações e nas profissões: uma avaliação dos efeitos das actividades extra-laborais*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Braga, Portugal.

Lima, M. L., Monteiro, M. B. e Vala, J. (1995). A satisfação organizacional: Confronto de modelos. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima e A. Caetano (Orgs). *Psicologia Social das Organizações: Estudos em empresas portuguesas* (2ª ed.). Oeiras: Celta Editora.

Lincoln, J. R. & Kalleberg, J. L. (1990). *Culture, control and commitment*. Cambridge: Cambridge University Press.

Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). The social psychology of procedural justice. New York, Plenum.

Locke E A (1969), "What is Job Satisfaction?", *Organization Behaviour & Human Performance*, 4(4), 309-336.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1349. Chicago: Rand McNally.

Loi, R., Hang-yue, N. & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101-120

Loscocco, K. A. (1990). Reactions to blue-collar work: A comparison of women and men. *Work and Occupations*, 17(2), 152-177.

Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F. & Sirola, W. (1998). Explaining Nursing *Turnover* Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction or Organizational Commitment?..*Journal of Organizational Behavior*, 19, 305-320.

Manlove, M. E. & Guzell, J. R. (1997). Intention to Leave, Anticipated Reasons for Leaving, and 12-month *Turnover* of Child Care Center Staff. *Early Childhood Research Quarterly*, 12(2), 145-167.

March, J., Simon, H.A. (1958), "Organization", in Commeiras, N., Fournier, C.(2003). Critical evaluation of Porter *et al.* organizational commitment questionnaire: Implications for researchers. *Journal of Personal Selling e Sales Management*, 21(3), 239-245.

Marchiori, D.M. & Henkin, A.B. (2004). Organizational Commitment of a Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates and Conditions. *Medical Teacher*, 2(4), 353-358.

Marques, C. A. (1996). Comportamento organizacional e gestão: Perspectivas e aplicações. In C. A. Marques e M. Pina e Cunha, *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (pp. 13-41). Lisboa: Publicações D. Quixote.

- Marqueze, E. & Moreno, C. (2005). Satisfação no trabalho – uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30 (112), 69-79.
- Marsden, P., Kelleberg, A. L. & Cook, C. R. (1993). Gender differences in organizational commitment – influences of work positions and family roles. *Work and Occupations*, 20(3), 368-390.
- Martinez, M. C. (2002). *As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador*. Dissertação (Mestrado em Saúde Ambiental) – Programa de Pós-Graduação do Departamento de Saúde Ambiental, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Martins (2000). *Manual para elaboração de monografias e dissertações* (2. ed.). São Paulo: Atlas.
- Mason, C. M., & Griffin, M. A. (2002). Group task Satisfaction: Applying the Construct of Job Satisfaction to Groups. *Small Group Research*, 33(3), 271-312.
- Mathieu, J. E. & Hamel, K. (1989). A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34, 299-317.
- Mathieu, J. & Kohler, S. (1990). A test of the interactive effects of organizational commitment and job involvement on various types of absence. *Journal of Vocational Behavior*, 36(1), 33-44.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McCrae, R. R. (1996). Social Consequences of Experiential Openness. *Psychological Bulletin*, 120(3), 323-337.
- McCrae, R. R. & John, O. P. (1992). An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.

- McGee, G. W. & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642.
- McNeese-Smith, D. (1996). Increasing employee productivity, job satisfaction, and organizational commitment. *Hospital Health Service Administration*, 41(2), 160-175.
- Merton, R. K. (1938). Social and anomie. *American Sociological Review*, 3, 672-682.
- Meyer, J. (1997). Organizational commitment. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 175-228. Chichester: John Wiley & Sons.
- Meyer, J. e Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks: CA, Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Meyer, J. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Becker, T. E. & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007.
- Meyer, J. P. & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.
- Michaels, C. E. & Spector, D. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67, 53-59.

Miguez, J. (1987). Satisfação no trabalho e comportamentos de ausência. *Revista de Psicologia e Ciências da Educação*, 2, 17-35.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.

Mobley, W., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-419.

Mobley, W. H., Griffith, R.W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 36 (3), 493-522.

Moniz, J. (2003). *A Enfermagem e a Pessoa Idosa: A prática de cuidados como experiência formativa*. Loures: Lusociência.

Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Morris, J. H. & Sherman, D. J. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24, 515-526.

Morrow, P. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *The Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.

Morrow, P.C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, CT: JAI Press.

Mottaz, C. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41(6), 467-482.

- Moynihn, L. M., Boswell, W. R., & Boudreau, J. W. (2000). Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: The role of perceived appraisal use. *Human Resource Development Quarterly*, 11, 283-299.
- Muchinsky, P. M. & Morrow, P. C. (1980). A multidisciplinary model of voluntary *turnover*. *Journal of Vocational Behavior*, 17, 263-290.
- Mueller, C. W., Wallace, J. E. & Price, J. L. (1992). Employee commitment: Resolving some issues. *Work and Occupations*, 19, 211-236.
- Nazari, K. & Emami, M. (2012). Antecedents and Consequences of organizational Commitment. *Interdisciplinary journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 484-493.
- Neto, E. & Cruz, I. (2000). *Aspectos Biológicos e Geriátricos do Envelhecimento*. Porto Alegre: Editora Edipucrs.
- Neves, A. (2009). *A Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional dos quadros superiores de uma empresa de restauração multimarca*. Braga: Universidade do Minho.
- Nunnally, J. C. (1970). *Introducción a la medición psicológica*. Buenos Aires: Paidós
- O'Driscoll, M. P. & Beehr, T. A. (2000). Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. *The Journal of Social Psychology*, 140(2), 151-159.
- O'Driscoll, M. P. & Randall, D. M. (1999). Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 197-209.
- Ogilvie, J. (1986). The role of the human resource management practices in predicting organizational commitment. *Group & Organization Studies*, 11, 335-359.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.

- O'Reilly, C. A. & Roberts, K. H. (1978). Superior influence and subordinates mobility aspiration as moderators of consideration and initiating structure, in Yousef, D.A.(2000). Organizational Commitment as mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-28.
- Organ, D. W. & Lingl, A. (1995). Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Social Psychology*, 135(3),339-350.
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practice: towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 413-440.
- Pérez, J. R. (1991). *Pedagogía Experimental. La Medida en Educación. Curso de Adaptación*.Uned. 106.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008), *Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pettman, B. D. (1973). Some factors influencing labor *turnover*: A review of the literature. *Industrial Relations Journal*, 4(3), 43-61.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., R, Campos e Cunha, R. & Cabral- Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- Pinkovitz, W. H. (1997). How much does your employee *turnover* cost? Small Business Forum, 14, 3, 70.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and *turnover* among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Polit, D. & Hungler, B. P. (1995). *Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem*. 3ª ed. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Premalatha, P. (2011). Voluntary Turnover in Knowledge-Intensive Organizations: A Conceptual Framework. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 10 (4), 54- 68.

- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Ames, TA: Iowa State University Press.
- Price, L. & Mueller, C. (1981). A causal model of *turnover* for nurses. *Academy of management journal*, 24 (3), 543-565.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 361-378.
- Randall, D. M., Fedor, D. B. & Longenecker, C. O. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 210-224.
- Randall D. (1987). Commitment and the organization: the organization masn revisted. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Rahman, M. & Sem, A. K. (1987). Effect of job satisfaction on stress, performance and health in self-paced repetitive work. *Int. Arch. Occup. Environ. Health*. 59(2), 115-121.
- Rego, A. (2001). Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia.: Teoria. e Pesquisa*, 17(2), 119-131.
- Rego, A.(2003). Comprometimento organizacional e ausência psicologica: Afinal, quantas dimensões?, *ERA*, 43, 25-33.
- Rego, A. (1999). Justiça organizacional – entre a adolescências e a maturidade. In M. P. Cunha (Org.). *Teoria organizacional: perspectivas e prospectivas* (pp. 165-224). Publicações D. Quixote.
- Rego, A. & Carvalho, M. T. (2002). Enfermeiros empenhados nas suas organizações: A relevância das “rosas”. *Revista de Administração Pública*, 6, 959-979.

Rego, A., Carvalho, M. T., Leite, R., Freire, C. & Vieira, A. (2004). Empenhamento(s) organizacional(is): Dois laços afectivos, dois instrumentais, um normativo e um de ausência. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 10(2), 207-226.

Reichardt, C.S. & Cook, T.D. (1979). Beyond qualitative *versus* quantitative methods, pp. 7-30. In TD Cook & LS Reichardt (orgs.). *Qualitative and Quantitative Methods in Evaluation Research*. Sage, Londres.

Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.

Reichers, A. E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71, 508-514.

Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

Roach, S. (2003). *Introdução à Enfermagem Gerontológica*. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan.

Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. 9ed. São Paulo: Prentice Hall

Ritzer, G. & Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 47, 475-479.

Ruby, Allen M. (2002). Internal Teacher *Turnover* in Urban Middle School Reform. *Journal of Education for Students Placed at Risk*, 7(4), 379-406.

Russ, F. e McNeilly, K. (1995). Links among satisfaction, commitment, and *turnover* intentions: the moderating effect of experience, gender and performance. *Journal of Business Research*, 34(1), 57-65.

Sager, J. K. (1994). A structural model depicting salespeople's job stress. *Journal of Academy of Marketing Science*, 22(1), 74-84.

Salancik, G., (1977). *Commitment and the control of organizational behavior and belief*. In B. M. Staw e G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behaviour*. Chicago: St. Clair Press, 1-54.

Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997). Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234-279.

Savery, L. K. (1994), "Attitudes to work: The influence of perceived style of leadership on a group of workers", in Yousef, D.A.(2000). Organizational Commitment as mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-28.

Schmidt, J.A., & Lee, K. (2008). Voluntary retirement and organizational *turnover* intentions: The differential association with work and non-work commitment constructs. *Journal of Business Psychology*, 22, 297-309.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.

Scholl, R. W. (1981). Differentiating Commitment from Expectancy as a motivating Force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599.

Schwartz, F. N. (1989). Management Women and the New Facts of Life. *Harvard Business Review*, 4(5), 65-76.

Sree Rekha, K. R. & Kamalanabhan, T. J. (2004). A Three-Dimensional Analysis of Turnover Intention Among Employees of ITES/BPO Sector. *South Asian Journal of Management*. 17(3), 86-103.

Seybolt, J. W., Pavett, C., & Walker, D. D (1978). *Turnover* among nurses: It can be managed. *Journal of Nursing Administration*, 8(9), 4-9.

Shahzad, K., Hayat, K., Abbas, M., Bashir, S. & Kashif-ur-Rehman (2011). Antecedents of *Turnover* and Absenteeism: Evidence from Public Sector Institutions of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(9), 108-120.

- Shaw, J. D., Delery J. E., Jenkins, D. G. & Gupta, N. (1998). An organizational-level analysis of voluntary and involuntary *turnover*. *Academy of Management Journal*, 41, 511–525.
- Sheldon, M. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Silcock, H. (1954). The phenomenon of labour *turnover*. *Journal of the Royal Statistical Society*, 117, 429-440.
- Sikorska-Simmons, E. (2005). Predictors of organizational commitment among staff in assisted living. *The Gerontologist*, 45, 196-205.
- Singh, J. (1998). Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople. *Journal of Marketing*, 62, 69–86.
- Smith, J. & Kerr, A. (1953). *Turnover* factors as assessed by the exit interview. *Journal of Applied Psychology*, 37, 352-35.
- Sneed, J.; & Herman, C. M. (1990). Influence of job characteristics and organizational commitment on job satisfaction of hospital foodservice employees. *Journal of the American Dietetic Association*. 90(8), 1072-1076.
- Sorensen, J. E. (1990). The Behavioral Study of Accountants: A New School of Behavior Research in Accounting. *Management Decision Economic*, 11, 327-441.
- Somers, M. J. (1993). A test of the relationship between affective and continuance commitment using non-recursive models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 185-192.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, *turnover* and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58.
- Sommer, S., S. Bae & F. Luthans (1996). Organizational commitment across cultures: the impact of antecedents on Korean employees. *Human Relations*, 49(7), 977-993.

- Sousa, L., Figueiredo, D., & Cerqueira, M. (2004). *Envelhecer em Família – Cuidados familiares na velhice* (1ªed). Porto: AMBAR.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Spencer, D. G. & Steers, R. M. (1981). Performance as a Moderator of the Job Satisfaction – Turnover Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 66(4), 511-514.
- Sree Rekha, K. R. & Kamalanabhan, T. J. (1998). A Three-Dimensional Analysis of Turnover Intention Among Employees of ITES/BPO Sector. *South Asian Journal of Management*, 17(3), 86- 103.
- Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behavior*, 1, 253-273.
- Staw, B. M., & Oldham, R. R. Reconsidering our dependent variables: A critique and empirical study. *Academy of Management Journal*, 1978, 21, 539-559.
- Steel, R. P. & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69, 673-686.
- Steffy, B. D. & Jones, J. W. (1988). The impact of family and career planning variables on the organizational, career, and community commitment of professional women. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 196-212.
- Steers, R. M. (1977) Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Steers, R. M. & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and post decision accommodation processes. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 3, 325-385. Greenwich, CT: JAI Press.

Steers, R. & Rhodes, S. (1978) Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63, 391-407.

Sturges, J. & Guest, D. (2001). Don't leave me this way! A qualitative study of influences on the organisational commitment and *turnover* intentions of graduates early in their career. *British Journal of Guidance & Counselling*, 29(4), 447-460.

Swales, S. (2000). Organizational commitment: Searching for the Holy Grail of HRM. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6(2), 199-212.

Sweeney, P. & McFarlin, D. (1997). Process and outcome: gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83-98.

Suliman, A. (2002). Is It Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship. *Journal of Management Development*, 21(3), 170-183.

Tamayo, A., Souza, M., Vilar, L., Ramos, J., Albernaz, J. & Ferreira, N. (2001). Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(1), 27-35.

Tavares, S. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Orgs.). *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 307-333). Amadora: McGraw-Hill.

Tett, R. & Meyer J. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, *Turnover* Intention, and *Turnover*: Path Analyses based on Meta Analytic Findings. *Personnel Psychology*. 46 (2), 259-293.

Trimble, D. (2006). Organizational commitment, job satisfaction, and *turnover* intention of missionaries. *Journal of Psychology and Theology*, 34 (4), 349-360.

Tufail, M., Zia, M., Khan, S. & Irfan, M. (2005). A Glance at Organizational Commitment, Antecedents and Consequences (1960-2005). *Journal of Managerial Sciences*, 6(1), 74- 91.

- Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Vandenberghe, C., Bentein, K. & Stinglhamber, F. (2004). Affective Commitment to the Organization, Supervisor, and Work Group: Antecedents and Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47- 71.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18(1), 153–167.
- Vandenberg, R. J., Self, R. M. & Seo, J. H. (1994). A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures. *Journal of Management*, 20, 123-140.
- Vieira, E. B. (1996). *Manual de gerontologia: Um guia teórico- prático para profissionais, cuidadores e familiares*. Rio de Janeiro: Revinter.
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85, 373-385.
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry*. Menlo Park, CA: Addison-Wesley.
- Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L., & Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 288-297.
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, *turnover* intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-321.
- Watson, D. & Clark, L. A. (1984). Negative Affectivity: The Disposition to Experience Aversive Emotional States. *Psychological Bulletin*, 96(3), 465-490.
- Werbel, J. D., & Gould, S. (1984). A comparison of the relationship of commitment to the *turnover* in recently hired and tenured employees. *Journal of Applied Psychology*, 69, 687-690.
- Whitener, E. & Walz, P. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and *turnover*. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 265-281.
- Whyte, W. (1956). *The organization man*. Garden City, NY: Doubleday Anchor Books.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, 7, 418-428.

Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization and work outcomes: An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.

Williams, L. J. & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in *turnover* models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.

Wong, Y.T., Ngo, H.Y., & Wong, C.S. (2001). Affective Organizational Commitment of Workers in Chinese Joint Ventures. *Journal of Managerial Psychology*, 17(7), 580–598.

Yin-Fah, B., Foon, Y., Chee-Leong, L. & Osman, S. (2010). An Exploratory Study on *Turnover* Intention among Private Sector Employees. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 57-64.

Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology Bradford*, 15(1), 6-24.

Yousef, D. A. (2002). Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship between Role Stressors and Organizational Commitment: A Study from an Arabic Cultural Perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 250–266.

Zeffane, R (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, 47(8), 977-1010.

ANEXOS

Anexo 1- Inquérito por questionário

Caro(a) colaborador(a),

O presente questionário destina-se a registar a sua opinião relativamente a vários aspetos relacionados com o seu trabalho. **Não existem respostas certas ou erradas** pelo que a sua opinião sincera é muito importante no apuramento dos resultados. Este questionário é **anónimo** e não demora mais do que **dez minutos a ser preenchido**.

Muito obrigada pela sua colaboração.

PARTE I – CARATERIZAÇÃO SÓCIO-DEMOGRÁFICA

Assinale com uma **cruz (X)** a resposta que melhor se adequa à sua situação pessoal.

1. Idade

Menos de 20 anos	<input type="checkbox"/>
20 a 29 anos	<input type="checkbox"/>
30 a 39 anos	<input type="checkbox"/>
40 a 49 anos	<input type="checkbox"/>
Mais de 50	<input type="checkbox"/>

2. Género

Feminino	<input type="checkbox"/>
Masculino	<input type="checkbox"/>

3. Tem dependentes a seu cargo?

Filhos	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Idosos	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Outros		<input type="checkbox"/>		

4. Estado Civil

Solteiro	<input type="checkbox"/>
Casado/união de facto	<input type="checkbox"/>
Divorciado/Separado	<input type="checkbox"/>
Viúvo	<input type="checkbox"/>

5. Formação Académica

4º ano de escolaridade	<input type="checkbox"/>
6ºano de escolaridade	<input type="checkbox"/>
9ºano de escolaridade	<input type="checkbox"/>
12ºano de escolaridade	<input type="checkbox"/>
Outro	<input type="checkbox"/>

6. Antiguidade (*tempo que trabalha nesta instituição*)

Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/>
1 a 5 anos	<input type="checkbox"/>
5 a 10 anos	<input type="checkbox"/>
10 a 15 anos	<input type="checkbox"/>
15 a 20 anos	<input type="checkbox"/>
20 a 25 anos	<input type="checkbox"/>
Mais de 25 anos	<input type="checkbox"/>

PARTE II- QUESTIONÁRIO DO EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

Instruções: Com as questões/afirmações que se seguem pretende-se avaliar o empenhamento organizacional (ligação indivíduo- instituição). Por favor responda colocando um círculo ○ na alternativa que melhor expressa a sua opinião, de acordo com a seguinte grelha:

1.	2.	3.	4.	5.
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

1. Sentir-me-ia muito feliz se pudesse fazer o resto da minha carreira nesta instituição	1	2	3	4	5
2. Se eu não tivesse já dado tanto de mim a esta instituição, poderia considerar a hipótese de trabalhar noutro sítio	1	2	3	4	5
3. Não tenho um forte sentimento de pertença em relação à instituição	1	2	3	4	5
4. Não me sinto “emocionalmente ligado(a)” a esta instituição	1	2	3	4	5
5. Não me sinto como “parte da família” na instituição	1	2	3	4	5
6. Uma das poucas consequências negativas de abandonar esta instituição seria a escassez de alternativas disponíveis	1	2	3	4	5

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 7. Neste momento, permanecer na instituição é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Ser-me-ia muito custoso abandonar a instituição neste momento, mesmo que eu quisesse | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Sinto que tenho muito poucas alternativas para considerar a hipótese de abandonar esta instituição | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Sinto verdadeiramente os problemas desta instituição como se fossem os meus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Esta instituição tem um grande significado para mim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. A minha vida seria seriamente abalada se decidisse abandonar agora a instituição | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Esta instituição merece a minha lealdade | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Neste momento, não abandonaria a minha instituição porque tenho um sentimento de obrigação para com ela | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Devo muito a esta instituição | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar neste momento a instituição | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse a instituição neste momento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer nesta instituição | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

PARTE III- ESCALA DE INTENÇÕES DE SAÍDA DA INSTITUIÇÃO

Instruções: Com as questões/afirmações que se seguem pretende-se avaliar as intenções de saída da instituição. Por favor responda colocando um círculo ○ na alternativa que melhor expressa a sua opinião, de acordo com a seguinte grelha:

1.	2.	3.	4.	5.
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Eu penso muitas vezes em desistir do meu trabalho atual. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Provavelmente irei procurar um novo emprego no próximo ano. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Assim que possível, vou deixar a instituição. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

PARTE IV- SATISFAÇÃO GLOBAL COM O TRABALHO

Instruções: Com as questões/afirmações que se seguem pretende-se avaliar a satisfação global com o trabalho. Por favor responda colocando um círculo ☐ na alternativa que melhor expressa a sua opinião, de acordo com a seguinte grelha:

1.	2.	3.	4.	5.
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

- | | | | | | |
|---|----|---|---|---|---|
| 1. Eu sinto-me muito satisfeito(a) com o meu trabalho atual | .1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. A maioria dos dias sinto-me entusiasmado(a) com meu trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Cada dia de trabalho parece que nunca vai acabar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Eu encontro um verdadeiro prazer no meu trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Eu considero o meu trabalho bastante desagradável | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

PARTE V- CARATERÍSTICAS DO CONTEXTO DE TRABALHO

Instruções: Com as questões/afirmações que se seguem pretende-se avaliar as características do posto de trabalho. De entre as cinco alternativas possíveis, por favor responda colocando um círculo ☐ na alternativa que melhor expressa a sua opinião.

1.	2.	3.	4.	5.
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

1. Para fazer o meu trabalho não tenho que trabalhar com outras pessoas. 1 2 3 4 5
2. Os meus chefes informam-me se estou a fazer bem ou mal o meu trabalho. 1 2 3 4 5
3. O meu trabalho dá-me muito pouca liberdade de escolha de como ou quando deve ser feito. 1 2 3 4 5
4. Os resultados do meu trabalho afetam significativamente o bem-estar das outras pessoas. 1 2 3 4 5
5. No meu posto de trabalho faço apenas uma parte muito pequena do trabalho completo: o resultado daquilo que faço quase não se nota. 1 2 3 4 5
6. Tenho a noção de que faço bem o meu trabalho independentemente de receber feedback. 1 2 3 4 5
7. No meu posto de trabalho as tarefas são quase sempre as mesmas. 1 2 3 4 5
8. Trabalhar com outras pessoas é absolutamente necessário e crucial para fazer o meu trabalho. 1 2 3 4 5
9. Os meus chefes nunca me dão a conhecer se faço bem o meu trabalho. 1 2 3 4 5
10. Os resultados do meu trabalho têm efeitos verdadeiramente importantes na vida das outras pessoas. 1 2 3 4 5
11. O meu posto de trabalho tem tarefas muito variadas e que exigem usar diferentes conhecimentos. 1 2 3 4 5
12. O meu trabalho envolve fazer o trabalho completo desde o início ao fim: o resultado daquilo que faço vê-se de forma muito clara. 1 2 3 4 5
13. No meu trabalho, tenho completa liberdade de escolha para decidir como e quando o devo realizar. 1 2 3 4 5
14. Enquanto faço o meu trabalho tenho pouca informação se o estou a fazer bem ou mal. 1 2 3 4 5